

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
MASTER PROGRAM IN NONPROFIT ORGANIZATIONS MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
NANHUA UNIVERSITY

創業家精神在 NPO 組織發展社會企業的角色與歷程

— 以社團法人嘉義縣精神康扶之友協會為例

THE ENTREPRENEURSHIP IN THE DIFFERENT STEPS AND ITS ROLES TO  
DEVELOP THE SOCIAL ENTERPRISE IN PSYCHIATRIC ASSOCIATION

指導教授：黃德舜 博士

ADVISOR: HUANG, TE-SHUN Ph.D.

研究生：劉靜芬

GRADUATE STUDENT: LIU, CHING-FEN

中 華 民 國 1 0 6 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩 士 學 位 論 文

創業家精神在 NPO 組織發展社會企業的角色與歷程

— 以社團法人嘉義縣精神康扶之友協會為例

研究生：劉靜芬

經考試合格特此證明

口試委員：吳七

鄭文輝

黃德偉

指導教授：黃德偉

系主任(所長)：褚麗娟

口試日期：中華民國 103 年 06 月 05 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生劉靜芬君在本系修業2年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：劉靜芬君已修滿30學分，其中必修科目：研究方法、非營利事業管理專題、策略管理等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：劉靜芬君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：

(2)學術期刊：

本人認為劉靜芬君已完成南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：創業家精神在NPO 組織發展社會企業的角色與歷程—以社團法人嘉義縣精神康扶之友協會為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：黃德學 簽章

中華民國 106 年 6 月 30 日

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

105 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：創業家精神在 NPO 組織發展社會企業的角色與歷程－以社團法人嘉義縣精神康扶之友協會為例

研究生：劉靜芬

指導教授：黃德舜 博士

論文摘要內容：

隨著社會結構的轉變、非營利組織日益增加，加上國外許多成功的社會企業實例，使得非營利組織在資源籌措上，日漸由傳統靠捐款籌措資金方式思索自行創業，轉型發展社會企業。本研究探討非營利組織發展社會企業的歷程中，創業家精神所扮演的角色，對非營利組織創辦社會企業的重要性。

本研究採取文獻分析法及深度訪談法，一方面藉由相關文獻的檢閱整理，來建構研究的基礎；一方面訪談非營利組織了解實務的歷程，以加強研究的實用性。結果發現，不論是在創業的哪一個階段，創業家精神都為社會企業發展帶來相當大的助益。尤其是在創業初期階段與早期成長階段，社會企業會面臨各方面的挑戰與困難，內部創業家勇於改變及學習後創新思考，將非營利組織在創業之路上帶來成功的機會。

關鍵詞：創業家精神、非營利組織、社會企業

Title of Thesis: The Entrepreneurship in The Different Steps and Its Roles to  
Develop The Social Enterprise in Psychiatric Association

Department: Master Program in Management Sciences, Department of Business  
Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2017

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : LIU CHING-FEN Advisor : HUANG TE-SHUN Ph.D.

## **Abstract**

With the change of social structure, the increasing number of non-profit organizations to seek financial support instead of coupled with its social enterprises relying on donations. This study explores the role of entrepreneurial spirit in the development of social enterprise for nonprofit organizations.

This paper adopts the method of literature analysis and in-depth interview, and constructs the foundation of the research through the review and collation of the relevant literature. The results of this study found that, regardless of any stage of the development of social enterprise, entrepreneurial spirit strongly help to creating successful social enterprise. Especially in the early stages, social enterprises will face all aspects of the challenges and difficulties. The internal entrepreneur courage employees to change roles and innovation, and bring non-profit organizations to develop a successful social enterprise .

**Keywords: Social Enterprise , NPO, Entrepreneurship**

# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iii
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	2
1.2 研究目的.....	4
第二章 文獻探討.....	7
2.1 創業家精神.....	7
2.2 非營利組織.....	11
2.2.1 非營利組織定義.....	11
2.2.2 非營利組織管理.....	12
2.3 社會企業.....	15
2.3.1 社會企業定義.....	15
2.3.2 社會企業光譜.....	17
2.3.3 社會企業類型.....	19
2.4 發展社會企業歷程.....	19
第三章 研究設計.....	22
3.1 研究架構.....	22
3.2 研究方法.....	24
3.2.1 個案研究法.....	24
3.2.2 深度訪談法.....	25
3.2.3 次級資料分析法.....	26

3.3 研究對象介紹.....	27
3.3.1 實地訪談社團法人嘉義縣精神康扶之友協會.....	27
3.3.2 社團法人嘉義縣精神康扶之友協會介紹.....	28
第四章 個案分析.....	34
4.1 個案創辦社會企業的歷程.....	34
4.2 個案執行長在創辦社會企業的角色.....	47
4.2.1 個案執行長資歷參與個案組織的緣由及努力.....	48
4.2.2 個案執行長在各階段的角色.....	49
4.3 創業家精神及社會企業問題的解決.....	60
第五章 結論與建議.....	63
5.1 研究結論.....	63
5.2 研究限制與後續研究建議.....	64
5.2.1 研究限制.....	65
5.2.2 後續研究建議.....	65
參考文獻.....	66
一、 中文部分.....	66
二、 英文部分.....	70
三、 網際網路等電子化資料.....	71
附錄一、訪談大綱.....	72
附錄二、訪談文字稿整理後內容.....	74
附錄三、參訪照片.....	94

## 表目錄

表 1.1 1993-2013 年社會服務及公益慈善團體登記數量表 .....	3
表 2.1 創業家精神的定義列表 .....	9
表 2.2 管理者的類型 .....	13
表 2.3 管理者角色類型與角色 .....	13
表 2.4 Dees 提出的社會企業光譜圖 .....	18
表 3.1 個案發展過程概況表 .....	31
表 4.1 第一階段 創業之前階段概況 .....	35
表 4.2 第二階段 創業初期階段概況 .....	37
表 4.3 第三階段 早期成長階段概況 .....	38
表 4.4 第四階段 快速成長階段概況 .....	39
表 4.5 第五階段 持續成長階段概況 .....	40
表 4.6 個案各階段服務方案明細 .....	41
表 4.7 個案各階段人力及總經收彙整表 .....	45
表 4.8 創業之前階段困難因應與角色 .....	51
表 4.9 創業初期階段困難因應與角色 .....	53
表 4.10 早期成長階段困難因應與角色 .....	56
表 4.11 快速成長階段困難因應與角色 .....	58
表 4.12 持續成長階段困難因應與角色 .....	59

## 圖目錄

圖 2.1 Holt 提出的創業流程.....	21
圖 3.1 研究架構圖.....	23



# 第一章 緒論

傳統上非營利組織或社會服務及公益慈善團體的財務經費來源多半來自政府補助、社會捐贈等，然而近年來各類型非營利組織發展迅速，但大環境資源卻日漸衰退，不但捐贈收入減少，加上公部門的財政又逐年緊縮，在資源有限但需求者眾的情形下，使得各團體之間競爭相形激烈，財務狀況雪上加霜，在營運艱難的困境下，不少組織為能持續提供服務，開始思考尋求政府補助及社會捐款以外的其他經費來源，如經營庇護工場兼顧服務及營運收入等。近年來興起的社會企業概念，運用營利事業的經營方式來支持提供非營利組織在進行的服務，有別於以往非營利組織手心向上的方式，社會企業模式更積極地為組織與服務披荊斬棘地探索另一條自力更生、細水長流的財務來源，期盼能解決財務的困境並提昇其社會價值。

一般企業經營以營利為目的，非營利組織的經營價值卻是在「服務」，兩者價值與目的大相逕庭，因此非營利組織如何能發展社會企業，並能真正解決財務困境，朝讓組織自給自足的方向前進，是值得探討的。過去有研究顯示企業創業家精神與企業經營績效有顯著的正向關係（黃鎮平、黃秀珊，民 97）。因此，究竟非營利組織在發展社會企業的實際過程為何；創業家精神在非營利組織發展社會企業的過程中，扮演怎樣的角色，是否符合預期的發展結果，成為本研究關注重點。本研究旨在了解非營利組織發展社會企業之歷程，探討創業家精神在此歷程中所扮演的角色及其影響及重要性。第一章共分為二節，第一節為研究背景與研究動機；第二節為研究目的與研究問題。

## 1.1 研究背景與動機

臺灣的社會福利及公共衛生醫療兩大社會民生事務，在原本的行政院衛生署為基礎下，於 2013 年 7 月整合為「衛生福利部」，成為社會福利相關事務的最高主管機關。官有垣、杜承嶸（民 100）研究統計，廣義而言，臺灣非營利部門的各類 2 型組織，包含財團法人基金會、社會團體、工會、商會、職業團體、寺廟、教堂等約有六萬家以上之譜。

依內政部統計網及內政統計月報資料，在社會服務及公益慈善團體類中，光中央政府所轄之人民團體，自 1993-2013 年間，數量由 283 個成長至 2,511 個，成長近九倍，如表 1.1。



表 1.1 1993-2013 年社會服務及公益慈善團體登記數量表

社會服務及公益慈善團體 單位：個			
	中央與地方 合計	中央政府所轄人民 團體	地方政府所 轄人民團體
82 年	—	283	—
83 年	—	343	—
84 年	—	426	—
85 年	—	408	—
86 年	—	450	—
87 年	—	510	—
88 年	—	607	—
89 年	—	774	—
90 年	—	918	—
91 年	—	1,049	—
92 年	—	1,135	—
93 年	—	1,239	—
94 年	—	1,345	—
95 年	—	1,475	—
96 年	9,643	1,661	7,982
97 年	10,228	1,872	8,356
98 年	10,800	1,973	8,827
99 年	11,245	2,010	9,235
100 年	12,041	2,263	9,778
101 年	12,630	2,411	10,219
102 年	13,329	2,511	10,818

註 1：因 97 年 1 月 23 日修正「社會團體許可立案作業規定」，98 年起新增「環保團體」，原「兩岸團體」依其性質分歸各應屬之團體類別。

註 2：地方政府所轄人民團體未提供 96 年之前的資料

資料來源：內政部統計網、內政統計月報

就像 Stecker, M. J. (2014) 研究，雖然非營利組織在社區的服務很重要，但在經濟衰退後，非營利組織對於慈善捐款及政府資助的重度依賴，將越來越無法持續。而應用社會企業家原則可以提高非營利組織業務模式的可持續性，同時加強管理能力和增強使命，例如社會企業活動。正

如胡哲生、張子揚、黃浩然（民 101）所言，為彌補政府福利不及、市場失靈與 NPO 受限財物捐助之志願失靈的社會市場體制缺口，一種「融合社會價值與經營能力之自足性組織」的新型態企業—社會企業，成為解決社會被忽略需求的期望。在資源有限的台灣地區，為數眾多的非營利組織也日漸顯現出資源取得之不易。誠如陳金貴（民 91）所言，在大環境的變動中，不論是國內外的非營利組織都面臨資源枯竭的衝擊，無法依據政府經費或社會捐款的支持，自行營利以求生存將是無法避免的趨勢，如果能夠在顧及本身原來任務的社會目的，同時以企業手段來獲取合理利潤，如此的社會企業化方式，應該是非營利組織本身及社會大眾所能接受的。然而非營利組織要如何在原先有限的人力與物力之下，既要提供服務又經營企業創造收入彼此相輔相成取得平衡，又是另一項挑戰。因此呂朝賢（民 97）認為，社會企業與創業精神理念雖然試圖在傳統非營利組織、營利組織與政府組織間搭建溝通橋樑，並且強調不斷「創新」、「適應」與「學習」是使這座橋樑穩健的凝結劑。但對如何使這座溝通渠道的圖像更鮮明、有用的策略與模式，卻仍未有定論，仍有待非營利組織研究者更深入的探索。

## 1.2 研究目的

全球環境變動頻繁，台灣地區也因天災，使得經濟環境更為艱難，除 2008 年的全球金融風暴、2009 年莫拉克風災外，2011 年日本大海嘯與核災，2013 年 8 月潭美及康芮颱風，造成整個中南部大淹水重創，光農業損失就高達一億多元，更遑論後續的整建支出。整體經濟環境不佳的情形下，台灣非營利組織的捐款收入更顯艱難。如許淮之、高明瑞、趙平宜（民 100）所言，當非營利組織（NPOs）無法單純依賴捐款及政

府補助為主要經濟來源，面臨的社會公益目標因資源不足，需要犧牲「受服者」權益時，乃規劃從事商業活動以因應資源窘境。除經濟環境影響外，公部門的政策與支持也是促進社會企業發展的因素，勞動部在 2012 年 5 月修正發布「培力就業計畫」，作為政府與民間合作推動發展社會企業的介面，新增納入產業轉型或創新、社會性事業創業、特定族群之創業或就業支持系統及區域再生發展或促成服務、產業之垂直或水平整合計畫，提供職業訓練、輔導及長期陪伴資源，及作為發展社會企業輔導或育成平台，協助民間團體轉型發展社會企業。補助項目包含用人費用、其他費用、職業訓練及諮詢陪伴等費用。官有垣等人（民 101）將台灣 NPO 社會企業興起的因素歸納為：(1) 因應社會的需求；(2) 尋求財務的穩定與自主；(3) 社會福利民營化與購買式服務的促使；(4) 政府的政策誘發與經費補助；(5) 企業日漸重視社會責任的實踐。

由經濟面、需求面、政策面可見，發展社會企業是非營利組織尋求新出路的一項重要抉擇。然許淮之、高明瑞、趙平宜（民 100）研究發現，非所有的 NPOs 均適轉型為社會企業，企業文化、領導風格、核心資源亦應列入組織變革考量。然而領導風格經常與創業家精神息息相關。陳金貴（民 100）指出，非營利組織在近年來，面對社會快速變遷，新生社會問題不斷，社會責任持續加重，同時又遭逢社會資源短缺，社會要求更高的雙重壓力，傳統非營利組織的工作思維和方式已難以應付此種挑戰，必須發展出創新的服務觀念，才能維持其永續服務的情勢。社會企業家精神(Entrepreneurship)思維從企業界轉介入社會部門，以創新、突破冒險和負責的企業精神，配合對社會的熱情，來解決社會問題，這種思慮對比較傳統的非營利組織具有大挑戰，但若不能有較突破的作法，要如何籌募所需資源，要如何有效處理許多新興事務？

針對上述現象，本研究所欲探討的研究目的為：

- 一、藉由探討社團法人嘉義縣精神康扶之友協會發展社會企業的歷程經驗，了解創業家精神在其發展社會企業歷程中，所扮演的角色。
- 二、探索創業家精神對非營利組織創辦社會企業的影響及重要性。



## 第二章 文獻探討

本研究要探討 NPO 組織發展社會企業的過程中，創業家精神在其中各歷程扮演的角色，因此除了對社會企業的定義與範疇做出界定外，對於創業家精神也需有所了解。本章主要藉由閱讀創業家精神、社會企業、非營利組織、發展社會企業歷程等相關文獻進行探討。本章共分為四節，第一節介紹創業家精神範疇，整理創業家精神的內涵；第二節簡介非營利組織發展過程及現況；第三節簡介社會企業發展概況，歸納整理社會企業的類型；第四節介紹發展社會企業歷程。

### 2.1 創業家精神

創業家精神一詞，有許多學者嘗試為其下定義，然而一直未有定論，因此有許多學者會使用創業家(Entrepreneur)一詞來了解創業家精神。呂朝賢(民 97)，研究認為「社會企業」與「社會創業精神」兩者皆是「創業家」一詞的衍生概念；表具有社會性目標的組織，且該組織的行事，散發出如個體創業家般的特質。管理大師 Peter Drucker (2002)在其著作「創新與創業精神」中，開頭便引用 1800 年法國經濟學家 J. B. Say 對創業家的定義，Say 指出，「創業家將資源從生產力較低的地方轉移到生產力較高及產出較多的地方。」，書中稍後更進一步闡釋 Say 這句話所要表達的意義是「創業家精神立基於經濟學與社會學理論，將改變視為健康的常態，尤其在經濟體系裡，最重要的是做些創新的事，而非將現有的做得更好」。創業精神是一種實際的應用，不論對於個人或機構，創業家精神都是種獨特特性、一種行為，不只是一種人格特質，但並非每個新的小型企業都是一種創業家行為或代表創業精神。創業家會將改變視為

規範、是一種健康的現象，總是在尋找改變、因應改變，並視改變為一種機會而加以利用。Light 在 2006 年史丹佛創新評論秋季號中亦透過對創業家的定義：『創業家是個人、團體、網絡、組織或聯盟，通過突破性思想尋求可持續的大規模變革；或者政府、非營利組織和企業如何處理重大的社會問題。』進一步表達更寬闊的創業家精神的描述：「創業家精神不一定從個人的承諾開始，也可以來自小組或團隊的個人、組織、網絡甚至社區，共同組合創造突破性的變化。」他認為創業家精神包含不斷創新的想法，不僅是要做什麼，還包含如何進行，例如組織和行政改革等，將原有的東西以新的方式使用展現。

Kodithuwakku and Rosa(2002)藉由探討不同的斯里蘭卡村民創業過程發現，創業精神會使創業者或創意團隊更勇於創新、堅持及尋求方法，而有機會展現不同於傳統的管理方式，使資源有效率的應用，而在資源受限環境中對於資源會有更彈性的運用，也可以使組織持續成長並可能創造資源運用的新價值。尤其創業家精神不僅對於價值創新具有顯著正影響；創業者透過創業家所具備的創業想法及抗壓性的精神，對於產品或流程上作突破與創新也具有實質影響（陳坤成，民 100）。

而陳家聲、吳奕慧（民 96）研究中，將創業精神定義為『能夠洞察機會、承擔風險，提出創新觀點堅持實踐，透過創新、創業的實踐，以獲取利潤之創新精神』。

Weerawardena, J. and Mort, G.S. (2006)以多種方式對創業家精神進行研究後更進一步認為，創業家精神的核心是具有創新性、主動性和風險管理的行為現象，而創業家精神運作後產生的結果更可能形成不同的社會價值觀。蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東讚（民 97）研究顯示人格特

質對於創業精神皆有正向顯著影響。同時，創業能力、創業動機與創業精神對於創業績效皆有顯著影響。

Light (2009)提出在現有結構中創建社會企業無疑是困難的，然而社會企業並不必須是新創組織，傳統組織也可以培養創業家精神。只要傳統組織能扭轉組織僵化情形，透過培養、添加、重組，以引發更多新觀念的獎勵和激勵制度，那麼傳統機構也能有創業家精神，成為社會企業。綜合前述，可知創業家精神對於企業發展的重要。

Greblikaite, J. (2012)指出創業在經濟上非常重要，創造新的就業場所，讓人們從事自己的業務，特別是在小國經濟上變得越來越重要。在市場、競爭力和社會發展上所面臨的挑戰，導致新面向、新概念和新範例在社會科學研究的崛起。其中的一個新概念、新觀點就是社會創業家精神。而社會創業家精神作為創業精神的新面向是企業在市場變得更有競爭力的機會。

綜前所述，本研究整理創業家精神的定義列表，如表 2.1。

表 2.1 創業家精神的定義列表

學者	年代	創業家精神定義
Peter F. Drucker	2002	創業家精神立基於經濟學與社會學理論，將改變視為健康的常態，尤其在經濟體系裡，最重要的是做些創新的事，而非將現有的做得更好」
Kodithuwakku & Rosa	2002	創業精神會使創業者或創意團隊更勇於創新、堅持及尋求方法，而有機會展現不同於傳統的管理方式，使資源有效率的應用，而在資源受限環境中對於資源會有更彈性的運用，也可以使組織持續成長並可能創造資源運用的新價值。

表 2.1 創業家精神的定義列表(續)

學者	年代	創業家精神定義
Light, P. C.	2006	創業家精神不一定從個人的承諾開始，也可以來自小組或團隊的個人、組織、網絡甚至社區，共同組合創造突破性的變化。
Weerawardena, J. & Mort, G.S.	2006	創業家精神的核心是具有創新性、主動性和風險管理的行為現象，而創業家精神運作後產生的結果更可能形成不同的社會價值觀。
Greblikaite, J.	2012	創業在經濟上非常重要，創造新的就業場所，讓人們從事自己的業務，特別是在小國經濟上變得越來越重要。在市場、競爭力和社會發展上所面臨的挑戰，導致新面向、新概念和新範例在社會科學研究的崛起。其中的一個新概念、新觀點就是社會創業家精神。
陳家聲、 吳奕慧	民 96	能夠洞察機會、承擔風險，提出創新觀點堅持實踐，透過創新、創業的實踐，以獲取利潤之創新精神
許英傑、 黃慧玲、 劉鳳冠	民 96	創業精神是指創造及指揮一個「組織」迎向創新，主要致力於在企業的經濟或社會潛能裡創造出重大且聚焦的變革。
陳坤成	民 100	創業家精神不僅對於價值創新具有顯著正影響；創業者透過創業家所具備的創業想法及抗壓性的精神，對於產品或流程上作突破與創新也具有實質影響。

資料來源：本研究整理

綜上所述，本研究所定義的創業家精神為：一個個人或組織將改變視為健康的常態，勇於創新、堅持及尋求方法，在資源受限環境中也能

有效彈性運用資源，也可使組織的經濟或社會潛能裡創造出重大且聚焦的變革，進而持續成長並可能創造資源運用的新價值。

## 2.2 非營利組織

### 2.2.1 非營利組織定義

非營利組織，亦稱「非營利部門」。就字面意義來看，是不以營利為目的之組織。陳金貴（民 91）一般國家的組織由三個部門組成，分別是政府部門、企業部門及非營利部門。政府部門訂定及執行公共政策，企業部門扮演市場機能的角色，而非營利部門則是公民社會的基礎，處理前二部門未能涵蓋的事務空間。非營利組織最早興起於美國，且以「第三部門」(The Third Sector)之名稱出現，有別於企業部門和政府部門。由於非營利組織具有獨特的使命、文化、資源和行為模式，且數量日益眾多，在共同使命的號召力下，所匯集的人力、物力與資源也非常可觀，對社會的影響力更具有明顯的成長，在社會中，逐漸形成獨立於政府和商業之外的部門（彭錦鵬、江瑞祥、許耿銘，民 100）。

中文維基百科的說明為：非營利組織(Non-Profit Organization, NPO)是指不以營利為目的組織或團體，它的目標通常是支持或處理個人關心或者公眾關注的議題或事件，因此其所涉及的領域非常廣，從藝術、慈善、教育、政治、公共政策、宗教、學術、環保等，分別擔任起彌補社會需求與政府供給間的落差。

馮燕（民 89）認為非營利組織是不以營利為目的、以服務公益為宗旨的組織，有合法的組成結構與過程，確保其服務公益的宗旨能貫徹且受到督導。

廖建文（民 101）提及，在國際非營利組織分類標準(The International Classification of Nonprofit Organization ICNPO)中，認為共有十二大項可

納入非營利組織的範圍，包括：教育與學術研究、醫療、社會福利、文化與休閒、工商團體和專業協會(Professional Association)、住宅開發、國際事務、公民倡議議題、環境保護、慈善、宗教及其他（引述自 Salamon & Anfrifer, 1997；王世榕，民 86）。

官有垣、杜承嶸（民 100），自 1987 年政府宣布解嚴後，臺灣「非營利部門」(Nonprofit Sector)或稱之為「第三部門」(The Third Sector)的發展就日益蓬勃。台灣非營利組織類型很多、範圍很廣，包括教育、文化藝術、醫療保健、福利、宗教、人群服務、環境保護、動物保育、社會福利（如：人權、消費者權益、婦女權、公共聯合勸募等）。

馮燕彭錦鵬、江瑞祥、許耿銘（民 100）綜合國內外學者看法，將其定義為經由政府立案的正式組織，其組織具有公益性目標和制度性管理，成員皆屬志願參與，且不以營利為目的，但可以營利行為維持財務運作，但所得利潤不得分配給成員。

Stecker (2014)研究認為，目前非營利組織的財務來源模式應加以調整，以達到更高品質的財務可持續性和任務導向的實現。因此應用社會創業家原則可以提高非營利組織業務模式的可持續性，同時加強管理能力和增強使命，例如透過社會企業活動。

### **2.2.2 非營利組織管理**

非營利組織的管理不是靠「利潤動機」，而是靠「使命」的凝聚資源與引導方向。台灣非營利組織普遍面臨的管理問題為：

- 1.有使命（宗旨）與計畫方案，但無明確的目標與策略。
- 2.策略未必符合大環境的趨勢與本身優勢。
- 3.計畫方案、資源投入與使命、願景無明確關聯。
- 4.只談資源需求與預算執行率，不談成效。

5.服務成效無適度衡量指標，績效評量不易。

6.服務成本不明，無從建立檢討機制，資源的運用效益不彰。

多數組織都有不同類型的管理者，依據在組織中的層級、職位與功能職稱可分為三種類型，如表 2.2。

表 2.2 管理者的類型

組織層級	職稱	工作性質
高階管理者	董事長、執行長、總裁、總經理等	策略性(Strategic)
中階管理者	處長、課長、經理、主任等	戰術性(Tactical)
基層（第一線） 管理者	組長、督導、領班等	作業性(Operational)

資料來源：陸宛蘋（民 100）。

不論是何種類型的管理者，同時也身兼多種不同的角色，以確保管理者能規劃、組織、領導與控制，使組織成員能順利完成任務，共有三大類型、十種角色。其中就包含了創業家的角色，如表 2.3。

表 2.3 管理者角色類型與角色

角色類型	管理者角色	角色性質
人際角色	形象人物	有義務執行一些法定的或群體所認可的例行任務：如簽屬重要文件等。

表 2.3 管理者角色類型與角色（續）

角色類型	管理者角色	角色性質
人際角色	領導者	勉勵部屬，激勵員工士氣，用人、訓練、聯絡部屬。
	聯絡人	和外界建立和維持人際關係網絡，聯絡組織與外部關係。
資訊角色	偵測者	收集分析環境資訊，成為資訊流通中心。
	資訊傳遞者	收集資訊外，也將有用的資訊散布傳遞給內部成員。
	發言人	負責對外發布組織計畫或政策等資訊。
決策角色	創業家	管理者常有新購項、尋求機會；且常想辦法改變組織現狀。
	清道夫； 干擾處理者	處理組織內外未預期的壓力與麻煩，從事矯治或危機管理等活動。
	資源分配者	分配組織各項資源，並決定誰有權處分組織的資源。
	協商者	介入不同立場團體的談判，以平衡雙方不同的利益。管理者經常代表組織從事談判工作。

資料來源：陸宛蘋（民 100）。

社會企業之各階段歷程中扮演的角色，在此以三大管理者角色類型來劃分，分別為(1)人際角色類型、(2)資訊角色類型、(3)決策角色類型，並於各歷程中依實際發展狀態補充相對應的角色敘述。

## 2.3 社會企業

在全球經濟環境不佳的影響下，不僅社會福利預算大幅縮減，民間捐款比例也降低，使得非營利組織只仰賴政府資源及私人捐款來維繫組織與提供服務，這樣的困境同時發生在國內外的非營利組織。在社會與經濟雙重因素的驅使之下，國外非營利組織首先開始採行產業化策略(張翠予，民 98)。而陳金貴(民 91)也指出如幾年前遭逢國際經濟的不景氣後，許多國家的政府預算緊縮，減少對非營利部門的支援，而民眾和企業也因為收入減少，捐款也減少，在缺錢的壓力下，許多非營利組織只得自尋生路、自謀財路，不得已走向營利的途徑。因此在社會企業一詞尚未被積極研究之前，因政府補助遞減與社會問題漸增且複雜之背景下，非營利組織為彌補財務缺口，早已藉由商業模式的運用，設法開闢財源，嘗試解決所面臨的服務或財務困境，且中外皆然(財團法人臺灣綜合研究院，民 96)。

### 2.3.1 社會企業定義

社會企業的概念在 1970 年代左右被提出，當時全球化衝擊下，西方國家面臨失業人口攀升，導致經濟不景氣，政府財政赤字擴大及貧窮等問題，因此歐美各國逐漸以發展「社會企業(Social Enterprises)」來因應各種經濟及社會問題。社會企業開始被迅速傳播研究並進入各種嘗試與實踐(沈慶盈、龔煒媛，民 98)。然而關於社會企業一詞，不論歐洲、美洲或亞洲地區都有許多研究者投入研究，但至今仍缺乏共識未有定論，因此社會企業研究者或國際組織乃嘗試為社會企業概念作界定。

在社會企業界定中，以 EMES 指標架構、經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Co-Operation & Development, OECD) 社會企業特徵與 Dees(1998)的社會企業光譜最具代表性。將此三項整理介紹如下 (黃德舜、鄭勝分、陳淑娟、吳佳霖，民 103)。

1、EMES 指標架構：包含社會、經濟與治理三大層面。

- (1)社會面：界定社會企業之社會目標。
- (2)經濟面：涵蓋社會企業經濟活動與精神。
- (3)治理面：強調社會企業治理特殊性。

2、OECD 社會企業特徵：

- (1)採取不同的合法組織型態 (例如合作社或社團)
- (2)富企業精神活動的組織
- (3)有利益不得分配之限制,但可以重新投資以實踐企業的社會目標
- (4)強調利害關係人而非股東，故重視民主參與及企業化組織
- (5)堅持經濟及社會目標
- (6)主張經濟及社會創新
- (7)市場法則的觀察
- (8)經濟持續性
- (9)具有高度的自主財源
- (10)強調回應未經滿足的社會需求
- (11)勞力密集的活動

鄭勝分 (民 96) 對於社會企業的研究中提到，社會企業主要係由經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Co-Operation & Development, OECD)十五個會員國所發展出的新概念。而 OECD 所出版《社會企業》(Social Enterprises)報告書指出，社會企業係指任何可以產

生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，以達成特定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為主要追求，且有助於解決社會排斥及失業問題的組織。

### 2.3.2 社會企業光譜

對於非營利組織商業化型態的論述，當以 J. Gregory Dees 的「社會企業光譜」(Social Enterprise Spectrum)最具代表性。企業就利害關係人與可分成三個型態，包含純公益型、混合型及純商業型，而社會企業及存在於光譜的兩端點之中（表 2.4）。「純公益型」係指僅接受捐贈與志工的傳統的非營利組織，而「純商業型」則是指以股東為基礎的商業組織，而位於兩者之間，強調利害關係人(Stakeholders)，兼含社會與經濟混合動機的類型，才是指社會企業。非營利組織的決策者和管理者有時會無法瞭解自己的組織在企業化的追求過程中，是否會走偏方向，因此一個社會企業光譜圖可以做為非營利組織預備朝向企業化發展時，自我定位的考量（陳金貴，民 91；鄭勝分，民 96；黃德舜等人，民 103）。

表 2.4 Dees 提出的社會企業光譜圖

		純公益 ←—————→ 純商業		
動機、方法 與目標		訴諸聲譽 使命導向 社會價值	混合動機 使命與市場導向 社會與經濟價值	訴諸自利 市場導向 經濟價值
主要利害關係人	受益者	無償	補助金，或全額支付與無償混合	市場行情的價格
	資本	捐贈與補助	低於市場資本，或捐贈與等同市場行情資本混合	市場行情的資本
	人力	志願服務	低於市場薪資，或志願服務與等同市場行情薪資混合	市場行情的薪資
	供給者	實物捐贈	特定折扣，或實物捐贈與足額捐款	市場行情的價格

資料來源：黃德舜等人（民 103）

在社會企業聯盟(The Social Enterprise Alliance)網站上，對於社會企業的說明是，社會企業是以公共利益為其主要目的的企業，透過使用商業的專業和方法及市場力量來促進社會、環境和人類正義的議題。

歐盟委員會 2013 年出版的社會歐洲指南中，對社會企業提出更清楚的定義：一個社會經濟的營運者，其主要目標是有社會影響，而非為它們的所有者或股東賺取利潤。它以創業和創新的方式，提供市場商品和服務，且其利潤主要是用來實現社會目標；並以開放和負責任的方式進行管理，特別是對員工、消費者及影響其商業活動的利益相關者。而社會企業和傳統的協會或慈善機構的區別在於，社會企業藉由買賣交易方

式獲取大幅比例的收入，而非依賴補助或捐贈收入 (European Commission, 2013)。

### 2.3.3 社會企業類型

鄭勝分 (民 96) 綜合歐美社會企業發展趨勢，社會企業可以歸納出兩個最主要的發展方向，其一為非營利組織的師法企業途徑，其類型包含基於企業面/經濟面的商業化，及基於社會指標的社會創新；另一為企業的非營利途徑，其類型包含力求永續發展的企業社會責任，及透過互助合作方式解決社會問題的社會合作社。鄭勝分 (民 97) 指出美國社會企業強調社會與經濟目標的融合，可初步區分成「非營利創業」(Enterprising Nonprofits)及「社會投資」(Social Investment)兩大策略，而歐洲社會企業則兼容社會、經濟與政策三大目的，亦可區分成「工作整合」(Work Integration)及「社會創新」(Social Innovation)兩大策略。

官有垣 (民 96) 則進一步將台灣的社會企業組織大致區分為五類：(1) 積極性就業促進型；(2) 地方社區發展型；(3) 服務提供與產品銷售型；(4) 公益創投的獨立企業型；(5) 社會合作社。而第一類的積極性就業促進型，以「工作整合」(Work Integration)為特色，為身心障礙者或經濟教育方面的弱勢者提供職訓、工作機會及輔導就業等服務，在政府的政策與獎勵輔導措施支持之下，在台灣地區最常見與盛行，即本文所稱之「社會企業」。

## 2.4 發展社會企業歷程

蔡敦浩、林韶怡、利尚仁 (民 99) 研究發現，成功的創業來自創業家願意採取行動，先促使「創業」發生，再透過連續動態調整修正創業

行動，讓組織得以與周邊條件配適，進而在環境中生存，是一種「行動導向」的創業歷程。

Holt (1992)自企業的生命週期角度，認為創業過程會經歷四個階段，分別是創業前期階段、創業階段、早期成長階段、晚期成長階段如圖 2.2。

齊立文譯（民 91）提出當組織自創立企業到邁入成長可分為四個階段，分別是新創階段、初期成長、快速成長和持續成長。然而企業成長各階段是連續性的，只是各自的進展速度不同，也可能階段會是重疊的。

綜合以上，本研究旨在了解創業家精神在原有 NPO 組織狀態下要發展社會企業之各階段歷程中扮演的角色，因此以五階段來劃分，分別為(1)創業之前階段、(2)創業初期階段、(3)早期成長階段、(4)快速成長階段和(5)持續成長階段。

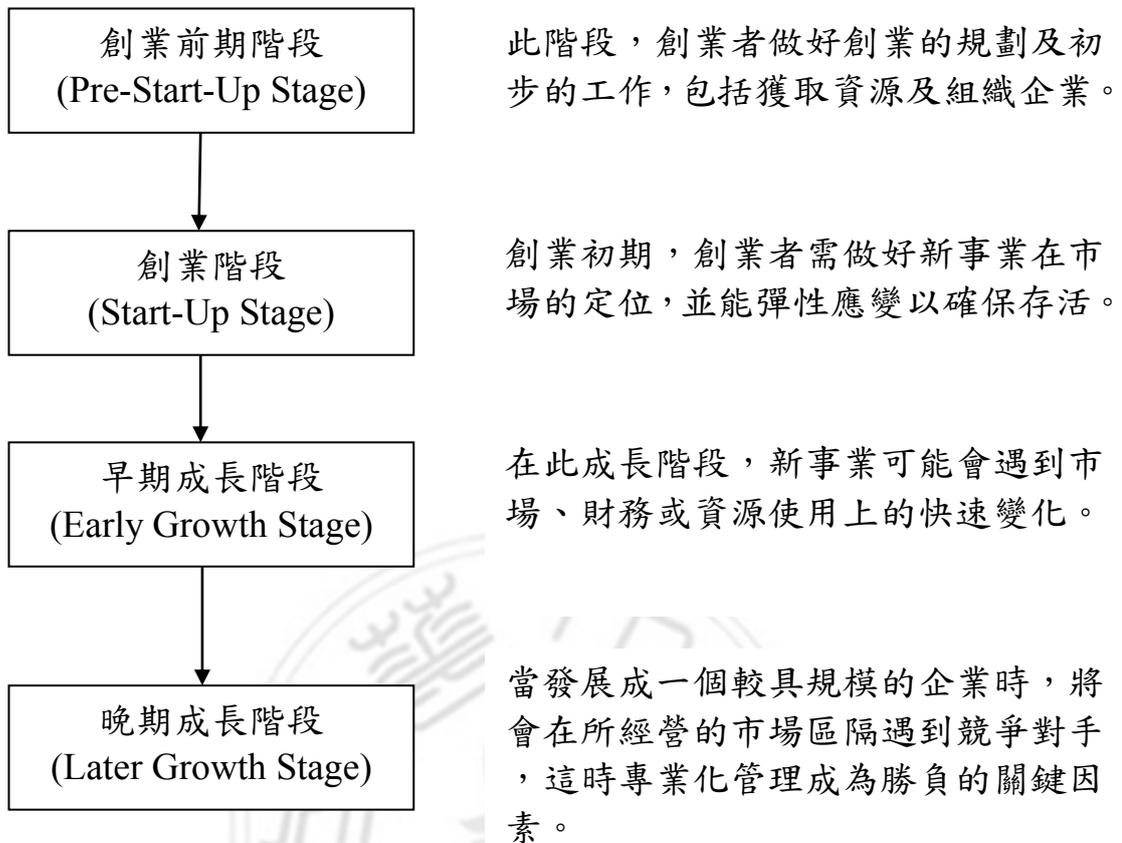


圖 2.1 Holt 提出的創業流程

資料來源：劉常勇（民 91）。

## 第三章 研究設計

本章依研究背景與動機、研究目的與問題，並結合相關文獻探討結果，作為研究方法之依據。本章共分為三小節。第一節為研究架構；第二節為研究方法，主要採次集資料收集與歸納整理既有文獻進行探討，再透過個案研究以立意抽樣方式選取個案進行訪談分析。一方面藉由相關文獻的綜合整理為研究基礎，另一方面運用訪談方式收集 NPO 組織發展社會企業之實際經驗，以為理論與實務印證參考。第三節研究個案介紹。

### 3.1 研究架構

依據前述之研究動機、目的及相關文獻資料之檢閱，整理出本研究的架構圖如圖 3.1 所示。在研究架構當中，可以發現本研究是從非營利組織發展社會企業的五段歷程為主軸，探討非營利組織發展在發展為社會企業的過程中，創業家精神扮演的角色及其在該階段的影響。

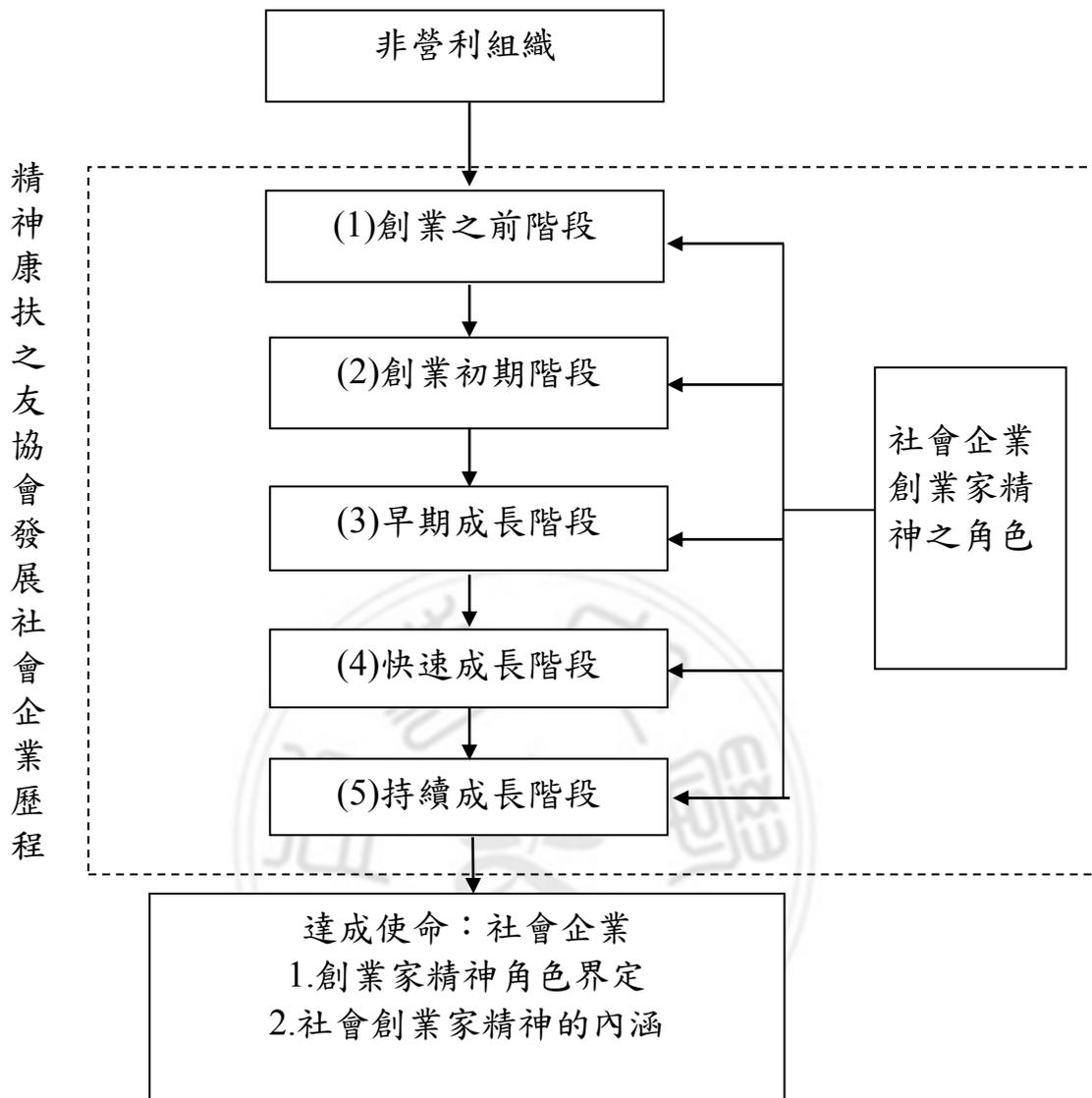


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

## 3.2 研究方法

本研究的研究方法主要採次級資料收集、分析與歸納整理進行文獻探討；另透過個案研究，以立意抽樣的方式選取選擇國內非營利組織經營庇護工場十年以上的單位，為主要研究對象。一方面藉由相關文獻的檢閱整理，來建構研究的基礎；一方面藉由深度訪談非營利組織了解實務的歷程，以加強研究的實用性。

### 3.2.1 個案研究法

個案研究早年意指在心理學和醫學等領域中蒐集研究對象個人的各項健康、家庭、教育、社經等歷史資料，並從中探究被調查者個性心理特徵或健康狀況的形成和發展過程，稱為個案研究。其後運用到社會科學等各領域，就不僅限於個人，而是廣義地把一個團體或一個組織或一個社區當作「個案」，並通過詳盡地調查了解其個案的全面情況後作個案研究。因此個案研究法，指以個人、家庭、社區、組織或單位等具有代表性的對象為個案，進行詳細地資料蒐集與分析，以期從中獲致結論（葉至誠、葉立誠，民 100）。社會科學研究的方法，分為「探索性」(Exploratory Study)、「描述性」(Descriptive Study)與「解釋性」(Explanatory Study)等三種型態。探索性研究意指對某一問題進行詳細深入了解，用不同的見解來發掘問題，或提出深一層研究的假設。研究重點是探索尋求，引發對於所研究的問題的看法和創見，以新的方法評估外在的現象。進行探索性研究途徑有三：

1. 文獻探討：從現有各文獻，澄清概念，確立定義，提煉假設。
2. 訪問專家或團體：採訪與自己研究的問題有關，且有實地經驗的人士，聽取心得作為借鏡。
3. 分析具有啟發性的事例：在無文獻及實地經驗者可提供資料時，

可分析具有啟發性的事例，亦即在所要研究之事項內的特殊事例，加以選定而深入研究，以分析極端差異或具有顯著特徵之事例為佳（施正屏，民 97；葉至誠、葉立誠，民 100）。

以個案研究法進行研究，可具有探索、描述、解釋等三種策略目的與功能，對個人、組織、社會現象的知識有所貢獻。個案研究法為質性研究方法其中一種，Morris & Wood 曾指出，若研究者希望對於研究的背景環境與過程有豐富的了解，個案研究將會是特別具吸引力的選擇。Robson 也對個案研究(Case Study)下定義：「一種在真實生活環境中，使用多種來源的證據，以實證調查某個特殊的當代現象的策略」。因此，個案研究經常被使用在解釋性和探索性研究中（施正屏，民 97）。

### 3.2.2 深度訪談法

訪談法主要是口問耳聽，訪談調查方法是人們了解社會、認識社會的一種最基本方法，按一定的調查目的，依據訪談提綱，由訪談員面對面地訪問與調研課題有關的當事人，從而獲得資料的一種方法。訪談的類型可區分為非結構性訪談、半結構性訪談和結構性訪談。遇有下列三種情況時，訪談法是獲得資料最有助益的方式。1.有很多問題必須回答時；2.問題很複雜或者為開放性問題時；3.當提問的順序或邏輯不相同。半結構性訪談中研究者通常會事先擬定涵蓋訪談主題與問題的清單，作為訪談的引導方向，訪談過程中，訪談內容與研究主題相關即可，因此過程並不會太注重次序或完全侷限在訪談問題，而是以彈性的訪問進行，藉以讓受訪者能完整表達。由於不同的非營利組織個自發展社會企業的歷程各有差異，不同單位不同風格的執行長所秉持的態度與採取的方法也不盡相同，因此本研究根據研究性質與目的，決定採用深度訪談法。（施正屏，民 97；葉至誠、葉立誠，民 100）。

### 3.2.3 次級資料分析法

施正屏（民 97）指出次級資料的三種主要類型為：相關文獻次級資料、調查基礎次級資料及多元二手資料。文獻資料分析屬於次級資料分析法之一，文獻資料分析立基的假設是：知識會累積，而我們可以從他人所完成的研究來學習。文獻資料分析法是「以系統而客觀的界定、評鑑、並綜括證明的方法，以確定過去事件的確實性和結論。

文獻資料分析法有幾項特點：

#### 1. 它所研究的事件是過去而非目前發生：

由於文獻記錄的過去一切社會事實，既是過去幾十年、幾百年、以至幾千年的歷史事實，又是整個人類生活的各個國家、地區發生過的事實，因而文獻作為歷史知識的載體，既有古代、中世紀、近代各時期文獻，也有國內各地與國外各地文獻。這些超越過去時間與空間的文獻，就決定了通過文獻中介進行調查的文獻調查，也具有可超越過去時空限制的特點。

#### 2. 文獻資料分析可超越個人的經驗與視野：

文獻是經過過去許多人在他們生活的社會中，對社會事實的存在狀況和發展規律性作調查研究的成果記錄，因此文獻就超越了他們之中每個個人調查研究的侷限性。

#### 3. 文獻資料分析可超越調查互動中的不良影響：

在從事研究工作時，難免會遭遇到某些既無法用實驗加以驗證，又不能以社會調查來尋求解答，其解決的唯一方式，便是從分析既有的資料中尋找答案。其次，在調查者與被調查者互動的過程中，可能存在調查者或被調查者因個人主觀或其他不良因素而影響調查的品質。採用文獻資料分析方法進行調查就可避免這種雙方不良因素作用的影響。

#### 4.文獻資料分析可提供解決問題的有效方案：

既有文獻經過前人的研究，為進行中的研究方向提供詳實可靠的背景資料。(施正屏，民 97；葉至誠、葉立誠，民 100)。

本研究為提昇收集資料的完整性，透過期刊、論文、專書、政府資訊及網路等國內外學術資源，針對非營利組織發展社會企業的過程、要素及如何運用創業家精神等層面，加以檢閱及整理相關資料，進行分析。

### 3.3 研究對象介紹

簡春安、鄒平儀在 2012 年著作中介紹立意取樣(Purposive Sampling)：意指研究者依據自己的研究目的及對母群體的了解來選取樣本。勞委會<sup>1</sup>(民 101)最新立案庇護工場名冊中，共計列出全台 110 家庇護工場，其中約有 40 家與餐飲、烘焙相關，占絕大多數。由於社會企業經營管理牽涉到單位內外部資訊等商業機密，考量研究對象願意接受訪談且需同意對於訪談內容給予真實且適當回應，因此選擇台灣非營利組織經營庇護工場十年以上的單位，為主要研究對象。

#### 3.3.1 實地訪談社團法人嘉義縣精神康扶之友協會

##### 1.訪談對象及時間

研究者於 2014 年 1 月 17 日及 2014 年 5 月 1 日至社團法人嘉義縣精神康扶之友協會與陳素綢理事長面對面訪談。陳理事長是康扶之友協會第一位專職人員，從無到有，逐步實作發展出現有的規模，現在仍是直接參與會務的執行者，康扶之友協會由非營利組織到創立三個社會企業

---

<sup>1</sup>勞委會於 2014 年改制升格為「勞動部」。資料來源：中文維基百科。查詢日期：2014/5/25。文中所稱勞委會一詞，皆同此註解之說明。

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%AD%E8%8F%AF%E6%B0%91%E5%9C%8B%E5%8B%9E%E5%8B%95%E9%83%A8>

及其發展社會企業歷程，陳理事長皆擔當關鍵領導者角色，尤其研究者所要瞭解其社會企業創業歷程，所經歷的困難及解決方法，其最為了解且皆有實質參與，且其現仍為康扶之友協會的關鍵影響者，故本研究以陳理事長為主要的訪談對象。

## 2.訪談內容：

本研究個案訪談部分採行半結構式（主題性）、開放式的訪談，訪談大綱及內容依創業歷程，從創業前階段、創業歷程與階段、創業回顧與建議等三大段落，進而了解幾個主要面向：1.個案組織發展社會企業前階段概況？2.發展初期擁有何種資源、如何設立目標？3.發展過程遇到哪些困境？組織如何因應困境？4.創業過程中 NPO 組織變化與影響，以自然對談之方式帶入訪談大綱內容，藉由訪談對象—陳理事長所描述組織實際發展狀況再整理為個案研究案例分析。

### 3.3.2 社團法人嘉義縣精神康扶之友協會介紹

長期以來，社會大眾對精神疾病的不了解，剝奪了許多患者的權益，使得罹患精神疾病的人，不但被自己、也被家庭及社會所排拒，臺灣雖於 1980 年公布殘障福利法開始施行，但一直未將精神障礙者納入，因此精神障礙朋友無法領取身心障礙手冊，使得精神障礙朋友難以在各項福利與資源上獲得協助，即使在 1995 年起將精神障礙者納入「身心障礙者保護法」規範之身心障礙者範圍之一，但亦如 2003 年台灣精神障礙者照護發展研討會彙編中所提：限於疾病本身的特質及過度污名化的雙重弱勢之下，精神病患者的醫療、福利、就學、就業及就養等措施明顯較其他障礙類別不足。

因此為協助精神疾病患者獲得完善之醫療與復健，增強促進社會大眾對精神病患的關懷與接納，善用社會資源，紓解病患家屬痛苦與困破，

為精神病患及家屬爭取應有之福利為宗旨，於 1994 年 4 月一群社會熱心人士結合家屬、民意代表、心理衛生專業人員，共同努力，正式成立「社團法人嘉義縣精神康扶之友協會」。從早期與友會一同倡議促進精神衛生法的成立通過；再來促進各醫療院所設置適合精神障礙者的慢性病房、急性病房；再一步步發展到促進社區復健中心設立，及康復之家的設立；進一步提供家屬支持性團體與課程教育，增強精神障礙者的支持網絡及提供嘉義地區精神障礙者日間服務及訓練的協助，透過持續性課程訓練，增強精神障礙者自我照顧能力，提高病識感，協助持續就醫與藥物控制，進而抒解家屬照顧之壓力，減輕家庭長期照顧之負擔。

#### 1.成立宗旨：

為輔導精神障礙者能順利進入就業市場，使其能回歸社區亦是本會的中長程目標，期待對社會大眾及企業做教育的宣導，使精神障礙者的社會烙印減少，並透過專業的就業諮詢與輔導，使精神障礙者能往前跨一步，發揮個人潛力，為社會貢獻一己之力，並提升自我價值，達成自我實現的目標。

#### 2.工作目標：

- (1)促進有關精神疾病治療及復健的研究發展
- (2)宣導並提供有關精神疾病及心理衛生的各種知識
- (3)喚起社會人士對精神疾病患者的認識、關心、接納與支持
- (4)促請政府早日制定精神病患福利法，以增進患者權益
- (5)策動社會大眾協助，期以社會力量來解除病患家屬痛苦，並善用社會資源
- (6)協助精神病患康復，使能適應家庭與社會，並爭取就業機會
- (7)提供有關各種諮詢服務，及其依法令與實際需要應行辦理之事項

(8)促進各醫療單位廣設復健設施，如日間留院、庇護工廠、康復之家等

(9)輔導精神疾病患者就業，設置職業訓練場所，並推動庇護性商店、庇護性農場、社區復健中心。

### 3.服務項目

(1)社會福利資源提供：轉介及辦理汽車免牌照稅、殘障汽車停車證等。

(2)醫療轉介：協助就醫及服藥持續性的宣導。

(3)心理衛生教育：精神醫療知識宣導及諮商服務。

(4)家庭訪視服務：關懷訪視服務與支持。

(5)家屬聯誼、成長團體：舉辦家屬座談會、支持網絡的建立。

(6)就業服務：轉介服務，爭取就業機會。

(7)社會活動：提升患者的社會適應能力。

(8)社區樂活補給站：提供身心障礙者休閒照顧服務及家屬喘息服務。

(9)關懷據點服務：提供灣橋社區長者的關懷問安及課程活動。

(10)庇護性服務：小太陽烘焙坊、庇護性農園、簡餐服務及手工藝品製作。

### 4.服務對象

(1)嘉義縣內之精神疾病患者及其家屬

(2)嘉義縣內之社會大眾

(3)嘉義縣內之身心障礙者及其家屬（小太陽日間照顧服務方案）

(4)灣橋村內 65 歲以上之長者（社區關懷照顧據點）

## 5.組織特色

- (1)提供精神障礙者職業訓練、職業重建、庇護性就業服務及到各社區關懷訪視精神障礙者與家屬。
- (2)協會會員組成多元化：結合家屬、社會熱心人士、民意代表、心理衛生專業人員及志工會員。

## 6.業務發展概況

協會於 1994 年 4 月 17 日創立，期間經歷過倡議、宣導、實務執行方案等各種協助精神障礙者的服務。在 1994 年~1999 年主要以倡議宣導促進大環境對精神障礙者的友善支持、在 2000 年~2001 年開始申請方案提供精神障礙者職業訓練等、在 2002 年~2003 年成立第 1 家社會企業—手工藝術庇護商店，以提供精神障礙者一個穩定規律的環境、自立生活、在 2004 年~2006 年成立第 2 家社會企業—小太陽烘焙坊，擴展庇護商店的經營方向以持續維持庇護商店的長期經營，並能回饋給學員、在 2007 年~2009 年除了維持原有的服務外，更持續發展跟拓展社會企業及服務，以服務更多的精神障礙者、自 2010 年迄今，精神障礙者人數有逐年增加趨勢，且有高齡化趨勢，造成服務需求型態轉變，加上現有工作人員也逐漸面對退休需求，因此除了維持原有的服務外，新增各項心理健康的宣導，也對服務業務的傳承做規劃。將業務發展過程的服務需求及困難，以及如何因應的概況整理成個案發展過程概況表，如表 3.1。

表 3.1 個案發展過程概況表

時期	年份	現階段的服務需求或困難	因應執行	備註
停滯期	1994~1999 年	1.社會環境對精神障礙的認識不普遍 2.相關醫療資源不足	1.倡議促進精神衛生法通過成立 2.促進醫療院所設置適合精神障礙者的慢性、急性病房	

表 3.1 個案發展過程概況表 (續)

時期	年份	現階段的服務需求 或困難	因應執行	備註
停滯期	1994~ 1999 年	3.缺乏相關社會福利	3.促進社區復健中心及康復之家設立	
創業之前階段	2000~ 2001 年	1.家庭照顧者壓力大、 缺乏相關知識認識與 支持 2.精神障礙者缺乏疾病 相關知識，病識感 低、用藥穩定度低 3.精神障礙者支持體系 薄弱 4.組織專業社工人力不 穩定	1.提供家屬支持性團體與課 程教育 2.提供精神障礙者日間服務 及訓練 3.增強精神障礙者支持網絡 4.個案執行長再進修取得社 工員資格	
創業初期階段	2002~ 2003 年	1.精神障礙者回歸社會 困難 2.精神障礙者復健穩定 返家後，效果不易持 續 3.庇護商店長期經營維 持需要財力、人力、 物力	1.開辦職訓，訓練精神障礙者 擁有一技之長 2.成立手工藝術庇護商店，提 供精神障礙者長期穩定去 處 3.申請政府方案獲得基本人 力資源 4.嘗試開發新產品、行銷新通 路	2002 年成 立第 1 家 社會企業 —手工藝 術庇護商 店
早期成長階段	2004~ 2006 年	1.長期維持庇護商店不 能只有單一產品 2.拓展新產業的進入障 礙 3.一般對義賣有因同情 而來的單次消費概念 4.還有更多的精神障礙 者有服務需求	1.尋求不同產業的專業人力 指導，勇於嘗試，也適時調 整 2.精神障礙人員的回歸再訓 練，堅持產品品質做出口碑 3.提撥部分義賣收入作為精 神障礙工作者的獎勵金 4.成立太保、竹崎小太陽家 園，提供社區日照服務等 5.新增校園心理衛生宣導	2004 年成 立第 2 家 社會企業 —小太陽 烘焙坊

表 3.1 個案發展過程概況表（續）

時期	年份	現階段的服務需求 或困難	因應執行	備註
快速 成長 階段	2007~ 2009 年	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 拓展新產業的進入障礙</li> <li>2. 組織快速成長，人員、資源、活動等各方面管理</li> <li>3. 還有更多的精神障礙者有服務需求</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 尋求不同產業的專業人力指導，勇於嘗試庇護型農園社會型方案，有實際執行困難也適時調整</li> <li>2. 個案執行長再進修取得非營利組織管理的碩士學位</li> <li>3. 舉辦國際身心障礙者日活動、培訓觀摩身心障礙福利服務研習</li> </ol>	
持續 成長 階段	2010 年 ~迄今	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 精神障礙者人數增加</li> <li>2. 服務對象高齡化，服務需求型態轉變</li> <li>3. 現有工作人員高齡化，服務及經驗如何傳承與延續</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新增形象宣導園遊會、精神障礙者服務模式實務研討會等</li> <li>2. 新增身心障礙者家庭托顧服務、身心障礙者自立生活支持服務等</li> <li>3. 新增庇護性就業-微笑工坊</li> <li>4. 將自身經驗分享也鼓勵現有工作夥伴資源共享，無私分享</li> </ol>	2011 年成立第 3 家社會企業—小太陽洗車工坊

資料來源：本研究整理

## 第四章 個案分析

本章將以一個非營利組織作為研究案例，藉此了解非營利組織發展社會企業之實際歷程，了解發展歷程中創業家精神所扮演的角色為何，包括(1)創業之前階段；(2)創業初期階段；(3)早期成長階段；(4)快速成長階段和(5)持續成長階段等五階段其所遭遇到的問題困境為何、個案是如何面對與因應的，並將其社會企業發展歷程與文獻探討綜合結果資料予以對照分析。

本章內容共分三節，第一節為個案創辦社會企業的歷程，以五階段來劃分，分別介紹各階段的運用人力、總經收及服務方案明細情形，了解個案在業務上的轉變；第二節介紹個案執行長在創辦社會企業的五個歷程中，其所遭遇到的問題困境為何、個案執行長是如何面對與因應的，分別屬於哪一類的管理者角色類型與角色；第三節針對個案發展社會企業遇到困難時，個案與個案執行長如何運用創業家精神因應加以整理、分析提供我國非營利組織發展社會企業之參考。

### 4.1 個案創辦社會企業的歷程

本研究旨在了解創業家精神在原有 NPO 組織狀態下要發展社會企業之各階段歷程中扮演的角色，因此以五階段來劃分，分別為 1.創業之前階段；2.創業初期階段；3.早期成長階段；4.快速成長階段和 5.持續成長階段。本節分別介紹各階段的運用人力、總經收及服務方案明細情形，了解個案在業務上的轉變，個案各階段概況分列如下，表 4.1 第一階段 創業之前階段概況；表 4.2 第二階段 創業初期階段概況；表 4.3 第三階段 早期成長階段概況；表 4.4 第四階段 快速成長階段概況；表 4.5 第五階

段 持續成長階段概況；表 4.6 個案各階段服務方案明細；表 4.7 個案各階段人力及總經收彙整表)

1.創業之前階段：2000-2001 年，個案組織在創設企業之前的階段。

社團法人嘉義縣精神康扶之友協會雖成立於 1994 年，然創會之初並無專職人員推動會務，直到第三屆理事長的號召下，於 1999 年 12 月進用陳素綢小姐為執行秘書一人，開始撰寫各類方案申請政府補助以推動會務，持續提供服務。在與各縣市友會交流參訪過程中，發現友會正在執行的職訓及庇護性就業、支持性就業等業務，不僅能夠提供精神障礙者學習及社會參與的機會，免於跟社會脫節，甚至能進一步培養出一技之長，讓他們有回歸社會的機會，因此在 2002 年起開辦職業訓練「手工藝品」製作。

1999 年的決算數字為 24 萬元，2000 年進用專職人力製寫方案申請補助及執行業務後，業務收入成長為 2000 年 128 萬；2001 年 161 萬，本階段業務收入較 1999 年成長約 6.5 倍，如表 4.1。

表 4.1 第一階段 創業之前階段概況

時期	年份	人力	總經收 (NT\$)	歷程變化	備註
創業之前階段	2000~ 2001 年	由 0 人 成長為 1 人	由 128 萬 成長為 161 萬	1.專職人力 1 人(即個案執行長) 2.共執行 3 項新舊方案(詳見表 4.6)。 3.本階段業務收入較 1999 年成長約 6.5 倍。	2000 年 個案執行長為唯一的專職人力。

資料來源：1.社團法人嘉義縣精神康扶之友協會

2.陳素綢(民 98)。

2.創業初期階段：2002-2003 年，創設社會企業後的初期階段。

參與第一期職訓的精神障礙者，在職訓中有著規律穩定的作息及與他人、團體互動，不僅製作出精美的手工藝品，個人穩定度上也有明顯改變，令協會工作人員與家屬都很欣慰。然而隨著職訓的結束，職訓的學員返家後一段時間，因生活沒有重心而再度發病。因此為提供精神障礙者更持續的服務，協會開始尋求在職訓結束後，能提供學員持續到協會學習的解決方案。於是，職訓課程中各項精美的手工藝品觸發另一種發想：如果能將這些精美的手工藝品販售出去，不僅材料成本能回收，還可以就有獎勵金提供給學員。在這樣的概念下，協會開始尋求可能的執行方式，之後獲得政府協助，並於 2002 年 12 月正式設立第一家社會企業（手工藝術庇護商店）。

之後，又申請到勞委會多元就業方案的補助，有四個人力的補助，使得庇護商店能有專職的店長之外，更進用兩位精障朋友當工作人員。由於獲得庇護商店的專職人力，個案開始有能力提供結訓後的學員可以持續到協會學習及製作手工藝品的服務，並能持續發想規劃庇護商店的發展。

個案組織於 2002 年 12 月正式成立社會企業（手工藝術庇護商店），並將庇護商店的財務獨立，業務收入 2002 年成長至 280 萬；2003 年為 531 萬（含庇護商店 30 萬），本階段業務收入較 1999 年成長約 22 倍，如表 4.2。

表 4.2 第二階段 創業初期階段概況

時期	年份	人力	總經收	歷程變化	備註
創業初期階段	2002 ~ 2003 年	由 2 人 成長為	由 280 萬 成長為 531 萬	1.專職人力增為 5 人 2.共執行 7 項新舊方案 (詳見表 4.6)。 3.本階段業務收入較 1999 年成長約 22 倍。	1.2002.12 成立第 1 家社會企業(手工 藝術庇護商店) 2.2003 年 11 月籌設 烘焙坊

資料來源：1.社團法人嘉義縣精神康扶之友協會  
2.陳素綢（民 98）。

3.早期成長階段：2004-2006 年，創業後開始成長階段，人力達十位數。

小太陽烘焙坊的成立，起因於個案組織在 2003 年進用的一位臨時工作人員，不僅會手工藝，也會烘焙，提出帶領精神障礙學員製作蛋黃酥的建議，經過一段時間試作，成品的外型、口感都很不錯，經過試吃及回饋後，在 2003 年底即開始推行烘焙產品。很幸運地，在 2004 年進用的人力中，另有兩位擁有烘焙的興趣與技能，其中還有一位是麵包師傅，能更進一步教導學員烘焙技術，製作多樣化的烘焙商品。隨著職訓結束，開始有許多學員持續回到協會，服務的學員人數越來越多，協會開始構思如何提供並能維持給這些學員一個規律持續的學習場域、又能讓他們的制作成果有所收穫而有成就感，於是 2004 年小太陽烘焙坊正式成立。

庇護商店設立後，隨著人力與服務增加，為個案組織注入更多的收入，希望服務更多的人。2005 年爭取到內政部的日間照顧試辦計畫經費，正式將組織拓展成兩個點，服務範圍由嘉義縣山線區，擴展到海線區，

服務對象由單純服務精障者擴大到身心障礙者；服務取向也從原本的就業輔導服務，拓展增加身心障礙者休閒增能照顧服務。

2004 年成立第 2 家社會企業(小太陽烘焙坊)，2004 年業務收入 776 萬(含庇護商店 75 萬)；2005 年業務收入 780 萬(含庇護商店 101 萬)；2006 年業務收入 1,031 萬(含庇護商店 189 萬)；本階段業務收入較 1999 年成長約 43 倍，如表 4.3。

表 4.3 第三階段 早期成長階段概況

時期	年份	人力	總經收	歷程變化	備註
早期 成長 階段	2004 ~ 2006 年	由 5 人+7.5 人 (庇護商店) 共 12.5 人  成長為 14 人+8 人 (庇護商店) 共 22 人	由 776 萬  成長為 1,031 萬	1.專職人力增為 22 人 2.共執行 13 項新舊方案(詳見表 4.6)。 3.本階段業務收入較 1999 年成長約 43 倍。	1.2004 年成立第 2 家社會企業(小太陽烘焙坊) 2.申請到多元就業方案經濟型支持人事費

資料來源：1.社團法人嘉義縣精神康扶之友協會  
2.陳素綢(民 98)。

4.快速成長階段：2007-2009 年，個案組織除人力大量成長外，服務業務與範圍擴增，年度經收款也大幅躍進，但也因快速成長面臨困境。

自 2005 年起連續申請到多元就業方案(經濟型)支持人力後，個案在人力上有更大的彈性與空間可運用，為提供給精障者更多的工作機會，個案於 2007 年進一步提方案進行庇護農園，進用六位中高齡人力外，更進用了六位精障者，然而一下子擴增這麼多人，不僅人力管理上是一大挑戰，庇護農園的經營、農業的專業度，又跳脫原本庇護商店的

範疇太遠，要重新了解與學習更是另一項課題，在未有專業人力的情形下，最後個案選擇回到原先庇護商店的領域，暫時不考慮庇護農園的事宜。

2007 年進入快速成長階段，2007 年業務收入 1,745 萬(含庇護商店 314 萬)；2008 年業務收入 1,439 萬 (含庇護商店 318 萬)；2009 年業務收入 1,413 萬 (含庇護商店 292 萬)；本階段業務收入較 1999 年成長約 59 倍，如表 4.4。

表 4.4 第四階段 快速成長階段概況

時期	年份	人力	總經收	歷程變化	備註
快速 成長 階段	2007 ~ 2009 年	由 16 人+20 人 (庇護商店) 共 36 人  成長為 17 人+8 人 (庇護商店) 共 25 人	由 1745 萬  成長為 1413 萬	1.專職人力增為 25 人  2.共執行 22 項新舊方案 (詳見表 4.6)。  3.本階段業務收入較 1999 年成長約 59 倍。	2007 年申請到多元就業方案社會型補助。及庇護性就業(烘焙坊、手工藝、農園)，但因缺乏專業經驗而未繼續。

資料來源：1.社團法人嘉義縣精神康扶之友協會  
2.陳素綢 (民 98)。

5.持續成長階段：2010 年~迄今，克服快速成長期的困境後，持續地成長。

為因應組織與大環境的轉變，除維持原有服務業務外，新增加了庇護性就業方案、並成立洗車工坊，由精、智障朋友提供服務。另新增身心障礙者家庭托顧服務外、也開始舉辦大型園遊會，為身心障礙者及公

益作宣導；更進一步在累積近二十年實務經驗後，舉辦精神障礙者服務模式實務研討會，將這累積的經驗分享出去。

個案組織於 2010 年業務收入 1110 萬（含庇護商店 316 萬、庇護性就業業務 20 萬）；2011 年業務收入 1215 萬（含庇護商店 265 萬、庇護性就業業務 35 萬）；2012 年業務收入 1784 萬（含庇護商店 294 萬、庇護性就業業務 43 萬）；2013 年業務收入 1860 萬（含庇護商店 259 萬、庇護性就業業務 44 萬），本階段業務收入較 1999 年成長 77.5 倍，如表 4.5。

表 4.5 第五階段 持續成長階段概況

時期	年份	人力	總經收	歷程變化	備註
持續 成長 階段	2010 ~ 迄今	由 15 人+7 人+ 12 庇護性就業人力 共 36 人 成長為 16 人+4 人+ 12 庇護性就業人力 共 32 人	由 1101 萬 成長為 1860 萬	1.專職人力增為 32 人 2.共執行 47 項新 舊方案（詳見 表 4.6）。 3.本階段業務收 入較 1999 年成 長約 77.5 倍。	2011 年成 立第 3 家 社會企業 （小太陽 洗車工 坊）

資料來源：1.社團法人嘉義縣精神康扶之友協會  
2.陳素綢（民 98）。

由上述五階段歷程中，可看出人力與總經收的成長，也代表著服務與業務的成長，其中個案申請政府的方案與補助扮演重要的角色，茲將個案在各階段所進行的服務方案整理如下，如表 4.6。

表 4.6 個案各階段服務方案明細

時期	年份	服務方案	備註
停滯期	1994-1999 年	無	
創業之前階段	2000 年	精神病患支持網絡方案	設立專職人員 1 人
	2001 年	1. 新增：學習型方案-精障者家屬成長團體 2. 精神病患支持網絡方案	
創業初期階段	2002 年	1. 新增：職業訓練—手工藝 2. 新增：多元就業方案人員補助（12/1 開始，曾為 4 個人力） 3. 社區精神疾病患者、家屬成長方案 4. 學習型方案—精障者家屬成長團體	開辦職訓—手工藝訓練
	2003 年	1. 新增：「輔導社區精神疾病患者：職業訓練—康復商店店員方案」 2. 新增：2002.12 月成立手工藝術庇護商店，開始增加庇護性就業服務 3. 學習型方案—精障者家屬成長團體 4. 11 月籌設烘焙坊	成立第 1 家社會企業
早期成長階段	2004 年	1. 新增：「93 年精障者就業輔導服務方案」：開始庇護商店—小太陽烘焙坊 2. 新增：921 重建方案補助人事費（13 人、半年（等於 7.5 人）） 3. 新增：社區日間照顧及小太陽家園服務方案（8 月開始在太保新埤籌設小太陽家園） 4. 舉辦精神障礙者就業訓練	成立第 2 家社會企業
	2005 年	1. 新增：設立小太陽竹崎日間照顧服務服務中心及小太陽太保日間照顧服務服務中心 2. 新增：庇護農場的服務 3. 推行精障者社區復健及就業輔導服務方案 4. 舉辦精神障礙者就業訓練	

表 4.6 個案各階段服務方案明細 (續)

時期	年份	服務方案	備註
早期成長階段	2006 年	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新增：小太陽就業服務及校園心理衛生宣導</li> <li>2. 新增：家連家家屬成長團體及有意義的一天 (精障者) 服務方案 (*)</li> <li>3. 社區日間服務及小太陽家園服務方案</li> <li>4. 多元就業方案經濟型人員 (庇護商店人力)</li> <li>5. 多元就業方案社會型補助人事費 2 人 (關懷訪視服務)</li> <li>6. 職業訓練 (兩班次, 竹崎、太保各 1 次)</li> </ol>	*: 團體的內容與方式與以往不同
快速成長階段	2007 年	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新增：灣橋社區關懷據點方案</li> <li>2. 新增：庇護型農園社會型方案服務*</li> <li>3. 小太陽就業輔導與就業前訓練服務</li> <li>4. 社區日間服務及小太陽家園服務方案</li> <li>5. 多元就業方案經濟型人員 (庇護商店人力)</li> <li>6. 社會型多元就業方案人員: 關懷訪視服務</li> <li>7. 補助職業訓練 (兩班次)</li> <li>8. 精神疾病患者關懷訪視服務</li> </ol>	*: 多元就業方案社會型補助。
	2008 年	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新增：身心障礙福利服務—培訓觀摩研習</li> <li>2. 新增：國際身心障礙者日活動—摘朵花 迎向陽光創意採街嘉年華</li> <li>3. 提昇技藝陶冶班產品製作及行銷活動</li> <li>4. 「97 年精障者與雇主就業輔導服務方案」</li> <li>5. 身心障礙者日間照顧服務及社區心理衛生教育服務方案</li> <li>6. 社會型多元就業方案人員: 關懷訪視服務</li> <li>7. 多元就業方案人員經濟型 (庇護商店人力)</li> <li>8. 家連家家屬成長團體及有意義的一天 (精障者) 服務方案</li> </ol>	庇護性就業 (烘焙坊、手工藝、農園)
	2009 年	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新增：精障者就業前適應成長團體</li> <li>2. 推展身心障礙者日間照顧服務</li> <li>3. 社會型多元就業方案人員: 關懷訪視服務</li> <li>4. 家連家家屬成長團體及有意義的一天 (精障者) 服務方案</li> <li>5. 提昇技藝陶冶班產品製作及行銷活動</li> <li>6. 精神障礙者就業訓練</li> </ol>	

表 4.6 個案各階段服務方案明細 (續)

時期	年份	服務方案	備註
持續成長階段	2010 年	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新增：身心障礙者社區樂活站服務 (原日間照顧試辦計畫)</li> <li>2. 新增：庇護性就業－微笑工坊</li> <li>3. 社會型多元就業方案人員：關懷訪視服務</li> <li>4. 家連家家屬成長團體及有意義的一天 (精障者) 服務方案</li> <li>5. 提昇技藝陶冶班產品製作及行銷活動</li> <li>6. 精神障礙者就業訓練</li> <li>7. 精障者就業前適應成長團體</li> <li>8. 社區關懷據點服務－灣橋站</li> </ol>	
	2011 年	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新增：身心障礙者家庭托顧服務</li> <li>2. 新增：公益彩券形象宣導園遊會</li> <li>3. 身心障礙者社區樂活站服務</li> <li>4. 社會型多元就業方案人員：關懷訪視服務</li> <li>5. 家屬成長團體及有意義的一天 (精障者) 服務方案</li> <li>6. 提昇技藝陶冶班產品製作及行銷活動</li> <li>7. 精神障礙者就業訓練</li> <li>8. 精障者就業前適應成長團體</li> <li>9. 支持性就業服務</li> <li>10. 庇護性就業－微笑工坊</li> <li>11. 社區關懷據點服務－灣橋站</li> </ol>	
	2012 年	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新增：身心障礙者社區作業設施服務</li> <li>2. 新增：精神障礙者服務模式實務研討會</li> <li>3. 新增：身心障礙者自立生活支持服務</li> <li>4. 推展身心障礙者社區樂活站服務</li> <li>5. 社會型多元就業方案人員：關懷訪視服務</li> <li>6. 家屬成長團體及有意義的一天 (精障者) 服務方案</li> <li>7. 提昇技藝陶冶班產品製作及行銷活動</li> <li>8. 精神障礙者就業訓練</li> <li>9. 精障者就業前適應成長團體</li> <li>10. 支持性就業服務</li> </ol>	

表 4.6 個案各階段服務方案明細 (續)

時期	年份	服務方案	備註
持續成長階段	2012 年	11.身心障礙者家庭托顧服務 12.小太陽家園服務 13.公益彩券形象宣導園遊會 14.庇護性就業－微笑工坊 15.社區關懷據點服務－灣橋站	
	2013 年	1.新增：家屬成長團體及有意義的一天（智障者）服務方案 2.推展身心障礙者社區樂活站服務 3.社會型多元就業方案人員：關懷訪視服務 4.家屬成長團體及有意義的一天（精障者）服務方案 5.舉辦身心障礙者就業訓練 6.支持性就業服務 7.身心障礙者家庭托顧服務 8.身心障礙者社區作業設施服務 9.小太陽家園服務 10.身心障礙者日「超越障礙幸福啟程－創意踩街嘉年華」活動及公益彩券形象宣導園遊會 11.精神障礙者服務模式實務研討會 12.庇護性就業－微笑工坊 13.身心障礙者自立生活支持服務	

資料來源：1.社團法人嘉義縣精神康扶之友協會  
 2.陳素綢（民98）。

表 4.7 個案各階段人力及總經收彙整表

時期	年份	人力	總經收 (決算數)	備註
停滯期	1994~ 1999 年	0 人	240,945 元 (1999 年決算)	
創業之前階段	2000 年	1 人	1,285,073 元	設立專職人員 1 人
	2001 年	1 人	1,611,157 元	
創業初期階段	2002 年	2 人	2,803,350 元	開辦職訓— 手工藝訓練
	2003 年	5 人	協會 5,004,231 元 庇護商店 308,418 元 合計：5,312,649 元	2002.12 成立 第 1 家社會企 業(手工藝術 庇護商店)
早期成長階段	2004 年	5 人+7.5 人 (庇護商店) 共 12.5 人	協會 7,017,099 元 庇護商店 750,310 元 合計：7,767,409 元	成立第 2 家社 會企業(小太 陽烘焙坊)
	2005 年	8 人+10 人 (庇護商店) 共 18 人	協會 6,791,708 元 庇護商店 1,011,418 元 合計：7,803,126 元	
	2006 年	14 人+8 人 (庇護商店) 共 22 人	協會 8,425,595 元 庇護商店 1,893,186 元 合計：9,437,013 元	申請到多元 就業方案經 濟型支持人 事費
快速成長階段	2007 年	16 人+20 人 (庇護商店) 共 36 人	協會 14,313,263 元 庇護商店 3,145,461 元 合計：17,458,724 元	*：多元就業 方案社會型 補助。

表 4.7 個案各階段人力及總經收彙整表 (續)

時期	年份	人力	總經收 (決算數)	備註
快速成長階段	2008 年	16 人+6 人 (庇護商店) 共 22 人	協會 11,213,805 元 庇護商店 3,181,111 元 合計：14,394,916 元	庇護性就業 (烘焙坊、手工藝、農園)
	2009 年	17 人+8 人 (庇護商店) 共 25 人	協會 11,206,466 元 庇護商店 2,925,161 元 合計：14,131,627 元	
持續成長階段	2010 年	15 人+7 人+12 人 (庇護性就業人力) 共 36 人	協會 7,651,238 元 庇護商店 3,159,369 元、 庇護性就業 206,941 元 合計：11,017,548 元	
	2011 年	16 人+5 人+12 人 (庇護性就業人力) 共 33 人	協會 9,150,502 元 庇護商店 2,652,897 元 庇護性就業 349,394 元 合計：12,152,793 元	成立第 3 家社會企業(小太陽洗車工坊)
	2012 年	20 人+5 人+12 人 (庇護性就業人力) 共 37 人	協會 14,471,752 元 庇護商店 2,944,597 元 庇護性就業 430,256 元 合計：17,846,605 元	
	2013 年	16 人+4 人+12 人 (庇護性就業人力) 共 32 人	協會 15,570,393 元 庇護商店 2,594,069 元 庇護性就業 440,446 元 合計：18,604,908 元	

資料來源：1.社團法人嘉義縣精神康扶之友協會

2.陳素綢 (民 98)。

## 4.2 個案執行長在創辦社會企業的角色

個案組織於 1994 年創會，初期並無專職人員推動會務，直到民國 1999 年 12 月進用執行秘書陳素綢小姐一人，才陸續著手進行會務，由承辦活動方案型服務轉變成為承辦各項專案業務，並承辦社會局相關身心障礙者服務活動方案，從原本服務精障者拓展到服務身障者，並鼓勵身障者勇敢走出來，並常帶領協會小太陽打擊樂、舞蹈團、合唱班到處表演。在過程中一一克服各項困境，將個案的服務拓展與深化。謝如梅、黃曉琳(民 102)研究實證結果發現：創業意圖確實是行動之關鍵前因，”當具有創業意圖之女性越害怕失敗”，其從事創業之行動便會顯著降低。而正因為個案執行長對於協助精神障礙者自立的意圖與動機十分清楚明確，雖然不是一開始就作好創業的決定，但在看見精神障礙者的需求後，並不感到害怕與困難，反而是一本初衷的尋求解決方式，一步步踏入創業之路，從個案發展過程，可清楚看見個案執行長扮演著關鍵角色，以下將先簡介個案執行長資歷及參與個案組織的緣由及努力，再探討個案執行長在各階段的角色，個案發展歷程與社會企業創立過程彼此相依相輔相成，因此將各發展歷程所遇到的困難、因應方式及個案執行長在其中扮演的角色整理列表，如表 4.8-4.12，表 4.8 創業之前階段困難因應與角色、表 4.9 創業初期階段困難因應與角色、表 4.10 早期成長階段困難因應與角色、表 4.11 快速成長階段困難因應與角色和表 4.12 持續成長階段困難因應與角色。

#### 4.2.1 個案執行長資歷參與個案組織的緣由及努力

##### 1. 個案執行長資歷：

(1) 學歷：屏東科技大學社會工作系畢業

南華大學非營利事業管理研究所畢業

(2) 經歷：嘉義縣精神康扶之友協會 總幹事

嘉義縣生命線協會志工、前團長

中華民國康復之友聯盟理事、常務理事

國際生命線台灣總會副祕書長

衛生署精神疾病強制住院及強制社區治療審查會委員

##### 2. 參與個案組織的緣由：

(1) 1997 年參加嘉義縣生命線的志工訓練、縣衛生局的社區心理衛生中心志工培訓，加入服務精神疾病障礙者服務行列。

(2) 1998 年成為個案組織嘉義縣精神康扶之友協會第三任理事。

(3) 1999 年 12 月起為協助會務運作，而出任個案組織的執行秘書，在任期間加強推展會務，並協助病友及家屬爭取權利及推動福利，及鼓勵病友走入社會。

(4) 2001 年成為個案組織總幹事，在個案組織會務推展之初，分三年跑遍嘉義各鄉鎮（除阿里山及大埔外）衛生所，舉辦家屬座談會及到案家家訪，了解更多家屬及病友的困境與無奈，因而於 2002 年底申請縣府補助設立了第一家成立第 1 家社會企業（手工藝術庇護商店），且與多元就業方案結合增加四名工作人員，提供更多就業機會。

(5) 2004 年申請縣府補助成立第 2 家社會企業小太陽烘焙坊，同時也新增小太陽家園服務方案，提供日間照。2004-2005 兩年除推行協會會務外，也持續承辦嘉義縣身心障礙團體專業人員成長營及觀摩研習

營，2005年通過內政部日間照顧服務方案，正式將組織拓展成兩個點，小太陽家園服務範圍由嘉義縣山線區，擴展到海線區，服務對象由單純服務精障者擴大到身心障礙者，個案執行長更於2004年得到嘉義縣社政類志願服務人員金牌獎。

### 3. 參與個案組織後的努力：

(1) 個案組織由1人協會開始運作，經過幾屆的理監事改選，由承辦活動方案型服務轉變成為承辦各項專案業務，有社區樂活站服務竹崎及太保兩個服務中心、社區居住型—小太陽家園服務、庇護型就業-微笑工坊服務、社區作業所—小太陽烘焙坊服務、身心障礙者家庭托顧服務、身心障礙者自立生活支持服務、灣橋社區關懷據點服務、身心障礙者樂活專車服務、志工服務，並承辦社會局相關身心障礙者服務活動方案，鼓勵身障者勇敢走出來，並常帶領協會小太陽打擊樂、舞蹈團、合唱班到處表演。

(2) 2014年連結社會局資源聘請烘焙講師協助提昇身心障礙者及工作人員的烘焙技巧，因此分別於9月及10月各有2人通過烘焙技術證考試合格；提昇了小太陽烘焙坊的烘焙品質及技巧。每天協會服務之身心障礙者有微笑工坊之身障者12位、社區作業所—小太陽烘焙坊有15位、樂活站服務兩邊約30位、身心障礙者家托服務約有12位、身心障礙者自立生活服務約15位，平均每天約服務共有80多位身障朋友。

## 4.2.2 個案執行長在各階段的角色

### 1. 創業之前階段：2000-2001年

由於此階段並無相關經驗與資源，整個組織運作處於停滯期，在進用陳素綢小姐為專職人力後，開始深入了解並看見精神障礙者的各種需

求，進而一步步摸索學習、各種可能的服務方式，協助精神障礙者自立。個案在此階段仍像一般非營利組織一樣，製寫方案尋求補助以支持服務的進行，執行長一方面和友會連結、互通訊息，收集了解各種可能的服務模式、一方面尋求相關資源的連結，好支持服務的持續。

在創業之前階段，個案執行長雖然只是唯一的專職人力，但因實務需要既為計畫執行者，亦身兼計畫決策者，身兼多重角色，如表 4.8 所示，包含：

- (1)人際角色：聯絡人。
- (2)資訊角色：偵測者、資訊傳遞者。
- (3)決策角色：創業家。



表 4.8 創業之前階段困難因應與角色

歷程階段	困難	因應	執行長角色
創業之前階段	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 未有專職人力，內部資訊不流通，服務斷斷續續。</li> <li>2. 個案執行長具有熱忱，但相關基礎經驗缺乏</li> <li>3. 業務日增，社工專業人力，無法穩定。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個案執行長學習撰寫方案，申請政府補助以推動會務，持續提供服務。</li> <li>2. 個案執行長積極與各縣市友會交流參訪，吸取相關經驗。</li> <li>3. 發現職訓及庇護性就業、支持性就業等業務，可能對服務對象有幫助，更能維持服務的成效，幫助會務，進而勇於嘗試。</li> <li>4. 個案執行長進修社工專業，取得社工員資格。</li> </ol>	<p>個案執行長在此階段身兼多職，具多重角色。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人際角色：聯絡人</li> <li>2. 資訊角色：偵測者、資訊傳遞者</li> <li>3. 決策角色：創業家</li> </ol>

資料來源：1. 社團法人嘉義縣精神康扶之友協會

2. 陳素綢（民 98）。

## 2. 創業初期階段：2002-2003 年

隨著創業初期職訓服務的推展，越來越多的學員來到協會，原本以製寫方案支持服務的方式已不敷需求。職訓服務展開後，一方面達到服務精神障礙學員走出家庭、與人互動的功效，一方面培養出一技之長製作出許多精美的手工藝品。然而半年期的職訓讓精神障礙學員有了好的開始，卻還不夠穩定到足以回歸社會獨立生活，隨著結訓後希望能持續到協會的學員越來越多，卻因為沒有額外固定的人力在協會中，好讓學

員持續來協會，部分學員再次發病出現退轉情形。於是個案開始思索：如何有固定人力在辦公室中讓結訓學員可持續來？經費從哪來？來的人可以做什麼？

於是從固定人力加固定生產品質不錯的產品，開始延伸出將產品行銷出去的構想，以製寫方案為基礎，擴大方案的服務內容，服務方式由基本的”以人服務”，擴大為”以點服務”，2003年成立手工藝術庇護商店，在方案補助下有了基本的人力可運用，除進用基本行政人員之外，也進用學習成效良好的精障學員，讓學員有進一步學習機會也更有成就感。有了定點及固定人力經營庇護商店，在制定商店的經營方向後，則必須釋出轉移部分業務與權限，好維持庇護商店的運作。

在創業初期階段，個案開始進用更多人力，個案執行長開始團隊合作，亦身兼管理者角色，個案執行長除了是計畫決策者、執行者外、更是經營方向的制定者，身兼多重角色，如表 4.9 所示，包含：

- (1)人際角色：聯絡人。
- (2)資訊角色：偵測者、資訊傳遞者。
- (3)決策角色：創業家、清道夫。

表 4.9 創業初期階段困難因應與角色

歷程階段	困難	因應	執行長角色
創業初期階段	<p>1.短期職訓見成效，但成效持續不久：參與第一期職訓的精神障礙者，在職訓期間有明顯改變，然而隨著職訓的結束，學員返家後因生活沒有重心而再度發病。</p>	<p>1.尋求固定地點、固定人力、搭配固定生產品質不錯的產品以延續服務的可能方案。</p> <p>2.望著職訓學員從無到有製作出的各項精美手工藝品，觸發另一種發想：若能將這些精美手工藝品販售出去，不僅材料成本能回收，還能有獎勵金提供給學員。基於對服務的熱忱及對學員的關心，個案執行長開始尋求內外各種可能的執行方式。</p> <p>3.進而成立手工藝術庇護商店，開始創設社會企業。</p>	<p>1.人際角色：聯絡人</p> <p>2.資訊角色：偵測者、資訊傳遞者</p> <p>3.決策角色：創業家、清道夫</p>

資料來源：1.社團法人嘉義縣精神康扶之友協會  
2.陳素綢（民98）。

### 3. 早期成長階段：2004-2006 年

有了固定人力能提供定點服務後，業務開始成長，服務人數增加，補助人力增多，執行長看見的是更多的需求，開始思考如何讓定點服務持續？如何提供更貼切使用者的服務？如何將這些產品行銷出去，讓更多人看見？邊摸索邊前進的過程中，也漸漸延伸在固定人力下，是否有其他技藝可輔導學員學習，如何選擇其他技藝？相關教學的經驗不足，如何拓展？是否能有其他類型商品？於是除了原先計劃執行與方向制定外，執行長更積極向外拓展行銷通路，希望讓更多人看見這些學員的精美產品，不僅是希望能有經費維持定點運作外，更將這些販售所得直接回饋給學員，作為學員的獎勵金，一方面提昇學員成就感外，也能讓家屬及社會大眾有更多的看見，看見實例證明，即使是精神障礙者，只要經過適合的教育溝通輔導，一樣有機會回歸社會穩定生活。於是開始更積極地大量對外聯繫，一方面進入社區發送傳單、也進入校園宣導推展服務，增加協會的曝光度。

林坤賢、涂敏芬、洪世章（民 95）研究呈現創業網絡初期連結所帶來的正當性，有助於創業活動的持續；且當實際創業活動開始後，創業組織的形成會促使網絡朝向複雜且正式的關係發展；並觀察得出單純的經濟動機不足以決定網絡關係的取捨，反而社會情感面向與發展初期的人際網絡成為創業網絡演變的重要基石。在這階段理事會成員提供很大的協助，因此駐點進入嘉義榮民醫院定點販售，不僅有助於庇護商店的收入，更是提高協會曝光機會。而此時協會與庇護商店人力亦是增加許多，對於新增加人力形成的團隊，自然也新增許多需要溝通的事務。

在此早期成長階段，個案執行長除了是計畫決策者、執行者、方向制定者外，隨著行銷策劃與溝通協調的業務需求，也新增不同的角色，如表 4.10 所示，包含：

- (1)人際角色：形象人物、領導者、聯絡人。
- (2)資訊角色：資訊傳遞者、發言人。
- (3)決策角色：創業家、資源分配者、清道夫。



表 4.10 早期成長階段困難因應與角色

歷程階段	困難	因應	執行長角色
早期成長階段	<p>1.服務需求量增加，需要能規律持續的場所、又能提升學員成就感的解決方式。</p> <p>2.業務成長，服務人數增加，補助人力增多，開始思考是否能維持目前單一類型商品？但如何選擇其他技藝？相關教學的經驗不足，如何拓展？</p>	<p>1.積極尋求其他技藝及延伸產品，拓展行銷通路。</p> <p>2.個案執行長勇於接受並支持部屬建議，大膽採納臨時人員建議，帶領精神障礙學員製作蛋黃酥，試作、試吃及回饋後調整，並在 2003 年底即開始推行烘焙產品。</p> <p>3.尋求烘焙專業人力，並在尋得專業人力及多元就業方案經濟型支持人事費後，不止安於看似穩定的現狀，為了服務需求，勇於創立另一家社會企業，於是 2004 年小太陽烘焙坊正式成立。</p> <p>4.承認不足、加強專業：增加對產品的專業教育外，更強調以品質為優先目標。</p>	<p>1.人際角色：形象人物、領導者、聯絡人</p> <p>2.資訊角色：資訊傳遞者、發言人</p> <p>3.決策角色：創業家、資源分配者、清道夫</p>

表 4.10 早期成長階段困難因應與角色（續）

歷程階段	困難	因應	執行長角色
早期成長階段	3. 烘焙產品週邊知識不足，出現食品品質問題 4. 組織成長迅速收入倍增，尚兼任會計與出納，身分受到質疑	5. 秉持著堅持不服輸的精神，維持日常業務，並尋求專業協助，有會計背景的理監事出面，協助查帳，最後證明帳務都很確實。因此危機，執行長也意識到將事務分工授權下去的重要性，調整管理模式。	

資料來源：1. 社團法人嘉義縣精神康扶之友協會  
2. 陳素綢（民 98）。

#### 4. 快速成長階段：2007-2009 年

隨著組織的拓展，不論是人力、業務、服務或是財務上，都比先前階段增加許多，如齊立文譯（2002）所言，為支撐快速成長，必須不斷強化公司的基礎建設、開發有效的流程和系統。執行長在 2007 年開始到研究所進修，將學習到的知識和組織中遇到的困難相互對照，不僅更理解課堂學習的理論，也讓原本在組織中遇到的困難有了不同的思考方向與出口，因而帶領著組織往前進。

在此階段，個案執行長擔任的角色，如表 4.11 所示，包含：

(1) 人際角色：形象人物、領導者、聯絡人。

(2)資訊角色：資訊傳遞者、發言人。

(3)決策角色：創業家、清道夫。

表 4.11 快速成長階段困難因應與角色

歷程階段	困難	因應	執行長角色
快速成長階段	<p>1.組織業務人力成長迅速，人力與團隊管理面臨挑戰</p> <p>2.嘗試增加新的技藝教導學員，但專業與技術知識不足</p>	<p>1.個案執行長到研究所進修，將學習到的知識和組織中遇到的困難相互對照，不僅更理解課堂學習的理論，也讓原本在組織中遇到的困難有了不同的思考方向與出口。</p> <p>2.為提供給精障者更多機會，進一步提方案進行庇護農園，人力突增，在管理上是一大挑戰。而庇護農園的經營、農業的專業度，跳脫原本的範疇太遠，最後個案選擇回到原先庇護商店的領域，暫不考慮庇護農園事宜。</p>	<p>1.人際角色：形象人物、領導者、聯絡人</p> <p>2.資訊角色：資訊傳遞者、發言人</p> <p>3.決策角色：創業家、清道夫</p>

資料來源：1.社團法人嘉義縣精神康扶之友協會  
2.陳素綢（民98）。

## 5.持續成長階段：2010年~迄今

度過了快速成長階段的困難，個案組織也逐漸建立起較有默契的工作團隊，組織在人力、業務、服務或是財務上更是一大躍升，樂於分享的執行長經常鼓勵團隊夥伴多學多做、提高自己的定位，將來才有更多機會。

在持續成長階段，個案業務穩定成長，並創立第三家社會企業，個案執行長也累積近二十年的服務及工作經驗，執行長開始釋出更多的權限與業務到團隊手上，除原先的進行業務外，也嘗試用不同的觀點來看待組織，深化組織文化與經驗傳承，此時，個案執行長更兼具文化傳承者的角色，身兼多重角色，如表 4.12 所示，包含

- (1)人際角色：形象人物、領導者、聯絡人。
- (2)資訊角色：資訊傳遞者、發言人。
- (3)決策角色：創業家、資源分配者、清道夫、協商者。

表 4.12 持續成長階段困難因應與角色

歷程階段	困難	因應	執行長角色
持續成長階段	1.如何將工作經驗、服務經驗文化傳承、如何逐步轉換工作比例？	1.執行長經常鼓勵團隊夥伴多學多做、提高自己定位，機會來時，才能把握。 2.執行長釋出更多的權限與業務到團隊。 3.執行長嘗試用不同的觀點來看待組織，深化組織文化與經驗傳承。	1.人際角色：形象人物、領導者、聯絡人 2.資訊角色：資訊傳遞者、發言人 3.決策角色：創業家、清道夫

表 4.12 持續成長階段困難因應與角色（續）

歷程階段	困難	因應	執行長角色
持續成長階段		4.舉辦大型園遊會，為身心障礙者及公益作宣導；舉辦精神障礙者服務模式實務研討會，分享近二十年的實務經驗。	

資料來源：1.社團法人嘉義縣精神康扶之友協會  
2.陳素綢（民98）。

### 4.3 創業家精神及社會企業問題的解決

各式各樣的需求隨著企業發展階段不同而改變，從心理衛生觀念不足、服藥穩定性不佳、家屬觀念與溝通的不良；到精神障礙者狀態穩定後，如何進一步走入社區、回歸社會，這些需求在一般人眼中看似一個又一個的困難，在樂觀的執行長眼中卻是一個又一個的責任，對執行長而言，看到需要就是再創設更多的服務就好。即使如此，個案發展社會企業過程中，仍有幾次重大的問題令執行長印象深刻。

#### 1.缺乏經驗與資源、無從下手

個案創會時，雖由熱心人士、精障者家屬及公衛專業人員組成，但對於如何經營，皆缺乏經驗。雖雇用專職人力，但也須開發長期的收入以支付人事費用。

執行長秉持著發掘機會、勇於改變的精神，學習如何製寫方案計畫申請公部門及民間單位資源挹注，並積極觀摩學習，進而反思如何轉化適合個案運用。在個案業務逐日開展，需有社工專業人力時，卻因組織

過小，使得社工一職始終無法穩定下來，於是在工作之餘開始進修社工學分並考取就讀屏東科技大學社工系，取得社工員的身分。

## 2. 烘焙產品週邊知識不足，出現食品品質問題

2003 年底試做蛋黃酥並推行時，秉持著天然無添加的理念，想製作好吃又營養的產品，但因未添加任何防腐劑，更要特別留意食品保存方式與期限，造成客戶收到的產品出現發霉。雖然公益團體的產品經常被列為優先採購對象，但執行長深知品質的重要性，除了加強與增加對產品的專業教育外，更加強調以品質為優先目標，只有確實掌握品質才有機會長久持續的經營，否則可能在一次性的購買之後，即失去競爭力。

## 3. 組織成長迅速收入倍增，尚兼任會計與出納，身分受到質疑

2002 年協會總經收款為 280 萬元，在成立庇護商店及小太陽烘焙坊後，申請到的方案補助人事費，加上庇護商店經營收入，2004 年總經收款約 700 萬，一下子劇增的數字，讓身兼會計與出納的執行長開始受到會內部分人士的質疑。

背負著繁忙的業務盡心盡力付出，卻受到這樣的質疑，甚至當眾指責，這樣的處境雖然讓執行長備感難受，但執行長明瞭自己的帳並無問題，於是秉持著堅持不服輸的精神，不願因受挫而求去，一方面進行日常業務，一方面恰好有會計背景的理監事出面，協助查帳，最後證明帳務都很確實。不過也因為這樣的危機，執行長也意識到將事務分工授權下去的重要性。

## 4. 組織業務人力成長迅速，人力與團隊管理面臨挑戰

2007年在多元就業方案挹注下有充裕的人力，一直希望能提供身心障礙者更多的工作機會，於是嘗試發展庇護型農園。然而庇護農園加上原先庇護商店及基本行政人員，組織人力一下子由20多人增加到30多人，人員眾多之下，新進人員的教育與訓練、新進業務的學習與調整以及現有人力如何進行工作調整與人力調度，又是另一層面的挑戰。

即使在這麼多挑戰之下，執行長依舊秉持尋找方法與資源、重新思索的精神，因緣際會下繼續進修就讀南華大學非營利事業管理研究所，也把握機會從新的角度看待與了解管理上運用與方式，很多問題就從中得到解答。



## 第五章 結論與建議

### 5.1 研究結論

但依理性觀點論之，非營利組織存在的目的即是應該秉持社會改革的良心，遂行社會改造與公益價值的創造，為達此目的，非營利組織有必要進行組織能力建構之提升，以因應社會環境的變遷。近年來天災人禍頻傳，整體經濟環境不佳的情形下，許多非營利組織的捐款收入更顯艱難，在經營上紛紛遭遇到「財力」與「人力」不足的困境，如在創業之前階段，最早缺乏經費雇用專職人力，待有經費可雇用專職人力，卻遇到基層社工人力流動率高，始終無法穩定。之後在創業初期及早期成長階段，需要專業技術及財務會計的專業人力等，都是各種不同的困難。

本研究個案即是在「財力」與「人力」不足的困境下，個案執行長陳素綢女士秉持著創業家發掘機會、勇於改變的精神，持續學習再以創新觀點思考行動，運用有限資源開發新契機，藉由申請政府經費及發展社會企業之雙軸並進、交叉補貼的模式下，克服眾多困難，創造出新局面，如下所述：

1.組織人力變化：個案組織自無專業人員至2000年任用1專職人力服務，2002年開始申請多元就業開發方案<sup>2</sup>補助4名人力，到2012年止共進用60多名多元人員協助協會照顧精神障礙者，協會也自行留用了16人，發展至2014年共有29名專職人力服務(含12名庇護性就業人力)。

---

<sup>2</sup> 〈多元就業開發社會型方案〉是一種積極性的就業政策，透過非營利組織與政府之合作夥伴關係的建構，由非營利組織提出具創意性、地方性及發展性之計畫，引導弱勢者進入非營利組織工作，以創造在地就業機會，培養失業者再就業能力，紓解失業的經濟壓力，並要求非營利組織在補助結束持續雇用一定比例人員，以提供失業者就業管道。(殷錦娟、石振國，民102)。文中所稱之多元就業方案，皆同此註解。

2.服務方案變化：個案組織執行業務由無任何執行方案，到 2000 年執行「精神病患支持網絡方案」單一方案，成長到 2013 年執行 13 項方案或服務，其中包含「社會型多元就業方案」、「支持性就業服務」、「身心障礙者就業訓練」等。

3.業務收入變化：個案組織業務收入由 1999 年的 NT\$24 萬元；2000 年撰寫方案申請中華聯合勸募協會補助及其他收入等，合計約 NT\$128 萬元；2002 年申請到勞委會、中華聯合勸募協會、教育部社教司、嘉義縣政府的補助及其他收入等，合計約 NT\$280 萬元，並於 2002 年成立手工藝術庇護商店，創立社會企業，發展至 2013 年因應服務的擴展及多元化，業務收入成長至 NT\$1860 萬元。

個案執行長陳素綢女士秉持著創業家發掘機會、勇於改變的精神，將 1999 年業務收入 NT\$24 萬元的組織，到 2013 年業務收入到 NT\$1860 萬元，14 年營收成長 77 倍的組織，提供更多服務於社會，也因此更加突顯出創業家精神對於非營利組織在發展社會企業的歷程中，確實有不可抹滅的貢獻。結果發現，不論是在創業的哪一個階段，創業家精神都為企業發展帶來相當的助益。尤其是在創業初期階段與早期成長階段，企業會面臨各方面的挑戰與困難，內部創業家勇於改變、學習後創新思考並再堅持行動的創業家精神，將為非營利組織在創業之路上帶來更多的機會。

## 5.2 研究限制與後續研究建議

本研究經深度訪談、整理資料及分析後，發現有研究上的限制。本節提出研究限制及後續建議，整理如下。

### 5.2.1 研究限制

1. 資料來源僅透過訪談及次及資料分析，對於資料分析較無法完整呈現原貌。
2. 在初步階段對於發展社會企業歷程的文獻蒐集較為不足，加上人力、物力的限制，研究樣本僅限於社團法人嘉義縣精神康扶之友協會為研究對象，樣本數不足，研究結果較無代表性。

### 5.2.2 後續研究建議

1. 勞委會（民 101）最新立案庇護工場名冊中，共計列出全台 110 家庇護工場，其中約有 40 家與餐飲、烘焙相關，占絕大多數。其他上有清潔服務、印刷、手工藝品及綜合服務等，建議後續研究能與生產同類型產品的組織相互比較，能做範圍較廣的研究。
2. 本研究以質性訪談為主，建議後續研究嘗試量化方式做更深入的研究。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 李怡穎、李勇、王名、劉于華、黃德舜（民 99），社會企業可持續發展管理模式探討：兩岸個案比較，第三部門學刊，第 14 期，57-85 頁。
2. 呂朝賢（民 97），社會企業與創業精神：意義與評論，國立政治大學社會學報，第 39 期，81-117 頁。
3. 沈慶盈、龔煒媛（民 98），社會福利機構社會企業化之探討，社區發展季刊，第 126 期，110-122 頁。
4. 吳文正（民 92），精神障礙者照護之現況分析與未來發展－衛生政策層面，台灣精神障礙者照護發展研討會彙編，13-16 頁。
5. 林坤賢、涂敏芬、洪世章（民 95），創業的網絡模式分析，科技管理學刊，第 11 卷，第 3 期，31-52 頁。
6. 官有垣、杜承嶸（民 100），臺灣非營利部門自 1950 年代迄今的發展特質、轉型與挑戰，社區發展季刊，第 133 期，65-80 頁。
7. 官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖（民 101），社會企業：臺灣與香港的比較，台北市：巨流圖書。
8. 施正屏（民 97），企業研究法，台北市：學富文化。
9. 范惟翔、歐予媗、王晨宇（民 102），創業意圖對創業績效之模型建構與競爭效果衡量－兼論創業能力的干擾效果，創新與管理，第 10 卷，第 1 期，87-116 頁。
10. 財團法人臺灣綜合研究院（民 96），推動社會企業促進就業政策規劃建議書，台北市：行政院勞工委員會職業訓練局。
11. 彭錦鵬、江瑞祥、許耿銘（民 100），非營利組織績效評量制度之研

- 究，政治科學論叢，第四十九期，125-160 頁。
12. 黃德舜、鄭勝分、陳淑娟、吳佳霖（民 103），社會企業管理，台北市：指南書局。
  13. 黃鎮平、黃秀珊（民 97），企業創業精神之實證研究，創業管理研究，第 3 卷，第 3 期，1-27 頁。
  14. 陳家聲、吳奕慧（民 96），華人創業家心理與行為特質之初探，創業管理研究，第 2 卷，第 1 期，1-30 頁。
  15. 陳金貴（民 91），非營利組織社會企業化經營探討，世紀智庫論壇，第 19 期，39-51 頁。
  16. 陳金貴（民 100），社會企業家精神應用在非營利組織籌募資源的探討，2011 兩岸社會福利學術論壇，北京：中國社會科學院社會政法學部、中華文化社會福利事業基金會。
  17. 陳坤成（民 100），創業者創業家精神對價值創新相關因素影響之研究—以糕餅業為例，東亞論壇季刊，第 471 期，85-111 頁。
  18. 陳素綢（民 98），非營利組織產業化經營之研究：以精神障礙者服務單位為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
  19. 殷錦娟、石振國（民 102），多元就業開發社會型方案之回應性評估，中華行政學報，第 12 期，81-101 頁。
  20. 張翠予（民 98），台灣工作整合型社會企業之經營管理探討，社區發展季刊，第 126 期，418-431 頁。
  21. 許淮之、高明瑞、趙平宜（民 100），非營利組織企業化之困境與挑戰，創業管理研究，第 6 卷，第 1 期，55-80 頁。
  22. 陸宛蘋（民 100），非營利組織之定義、功能與發展，載於蕭新煌（編）非營利部門：組織與運作，2-42 頁，台北市：巨流圖書。

23. 彭錦鵬、江瑞祥、許耿銘(民 100), 非營利組織績效評量制度之研究, 政治科學論叢, 第四十九期, 125-160 頁。
24. 馮燕(民 89), 非營利組織之定義、功能與發展, 載於蕭新煌(編)非營利部門：組織與運作, 2-42 頁, 台北市：巨流圖書。
25. 馮燕(民 100), 臺灣非營利組織的法規環境與責信, 載於蕭新煌(編)非營利部門：組織與運作(精簡本), 100-249 頁, 台北市：巨流圖書。
26. 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙(民 98), 社會企業經營模式之建構, 創業管理研究, 第 4 卷, 第 4 期, 57-83 頁。
27. 齊立文譯(民 91), 從創業家到執行長, (Katherine Catlin、Jana Matthews 著"Leading at the Speed of Growth"), 台北市：智商文化。
28. 葉至誠、葉立誠(民 100), 研究方法與論文寫作, 18-221 頁, 台北市：商鼎文化。
29. 劉常勇(民 91), 創業管理的十二堂課, 台北市：天下遠見文化。
30. 謝如梅、黃曉琳(民 102), 女性創業意圖與行動之關聯性研究：害怕失敗及創業知識為調節變數, 商略學報, 第 5 卷, 第 3 期, 187-202 頁。
31. 蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東讚(民 97), 創業家特質與創業行為對創業績效影響之研究, 創業管理研究, 第 3 卷, 第 3 期, 29-65 頁。
32. 蔡敦浩、林韶怡、利尚仁(民 99), 行動導向的創業歷程：以複雜調適系統觀點再現創業經驗, 管理學報, 第 27 卷, 第 1 期, 57-73 頁。
33. 鄭勝分(民 96), 社會企業的概念分析, 政策研究學報, 第 7 期, 65-108 頁。
34. 王佳煌、潘中道、郭俊賢、黃瑋瑩譯(民 91), 當代社會研究法—質化與量化途徑(Neuman, W. Lawrence, 2002 著), 台北市：學富文化。

35. 蕭富峰、李田樹譯（民 91），創新與創業精神（Peter F.Drucker”  
Innovation and Entrepreneurship”，1998 著），台北市：臉譜出版社。



## 二、英文部分

1. European Commission (2013), Innovative Tendencies in the Context of the Social Economy: the Emergence of Social Enterprises, Social Europe Guide, Vol.4, pp.31-33.
2. Greblikaite, J. (2012), Development of Social Entrepreneurship: Challenge for Lithuanian Researchers, European Integration Studies, Vol.6, pp.210-215.
3. Kodithuwakku, S. S. and Rosa, P. (2002), The Entrepreneurial Process and Economic Success in a Constrained Environment, Journal of Business Venturing, Vol.17, pp.431-465.
4. Light, P. C, (2006). Reshaping Social Entrepreneurship, Stanford Social Innovation Review, Vol.4, No.3, pp.47-51.
5. Light, P. C, (2009). Social Entrepreneurship Revisited, Stanford Social Innovation Review, Vol.7, No.3, pp.21-22.
6. Stecker, M. J, (2014). Revolutionizing the Nonprofit Sector Through Social Entrepreneurship, Journal of Economic Issues (Taylor & Francis Ltd), Vol. 48, No.2, pp.349-358.
7. Weerawardena, J. and Mort, G.S. (2006), Investigating Social Entrepreneurship: A multidimensional Model, Journal of World Business, Vol.41, pp.21-35.

### 三、網際網路等電子化資料

1. 內政統計月報，民 103 年 3 月 13 日，取自：  
<http://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>
2. The Social Enterprise Alliance 網站，2014 年 5 月 30 日，取自  
<https://www.se-alliance.org/what-is-social-enterprise>
3. European Commission 網站，2014 年 5 月 30 日，取自  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7523>
4. 維基百科網站，民 103 年 5 月 30 日，取自  
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%9D%9E%E7%87%9F%E5%88%A9%E7%B5%84%E7%B9%94>



## 附錄一、訪談大綱

您好：

本研究旨在探討創業家精神在 NPO 創辦社會企業的歷程及角色-以精神康扶之友協會為例。研究者將在訪談過程中全程錄音，再轉譯為逐字稿，一切資料僅做學術論文之用，謝謝您。

南華大學企管系非營利事業管理碩士班

指導教授：黃德舜 博士

研究生：劉靜芬 敬上

1. 請問精神康扶之友協會的創立緣起？
2. 請問精神康扶之友協會的使命、願景、中長期目標及服務內容為何？
3. 請問創設小太陽烘焙坊的動機緣由為何？與弱勢團體如何結合？與康扶之使命如何結合？
4. 何時開始創設社會企業？
  - a. 創業過程的時機、與環境因素
  - b. 政府或政策在創業過程的影響
  - c. 創業團隊成員背景與能力
  - d. 原 NPO 組織的人際脈絡是否影響社會企業創業考量
5. 創立初期，有哪些目標？如何去達成？
6. 創立時擁有哪些資源及競爭優勢？
7. 創立的過程中，遇到哪些困難？如何面對與解決？
  - a. 是否有進入障礙？
  - b. 客源如何取得？
  - c. 是否面臨產業內的競爭？
  - d. 創業地點的選擇？
8. 創立當時組織資金的運作情形
  - a. 資金的來源與狀況
  - b. 政府是否提供協助
9. 創立的過程中籌路藍縷，如何做好壓力管理？
10. 創立的過程中，最大的支持力量是什麼？秉持的信念為何？
11. 您覺得創業成功的因素有哪些？
  - a. 籌備階段最需要的是什麼？
  - b. 創業要維持一開始的存活，最需要的是什麼？
  - c. 創業要達成穩定最需要的是什麼？
12. 您覺得社會企業，與原先單純 NPO 組織的差別為何？
13. 創業過程中 NPO 組織變化與影響
  - a. 創業前階段，NPO 組織的狀態
  - b. 創業階段，NPO 組織的變化與影響
  - c. 早期成長階段，NPO 組織的變化與影響
  - d. 穩定成長階段，NPO 組織的變化與影響
14. 您是內部創業家，怎樣描述創業家精神這名詞？

15.對組織的未來願景為何？預計如何達成？

16.創立社會企業的心得有那些？給有意創立社會企業的人進一些建議



## 附錄二、訪談文字稿整理後內容

【創業家精神在 NPO 創辦社會企業的歷程及角色-以精神康扶之友協會為例】

1.創業歷程編碼：

V1：創業前階段

V2：創業歷程與階段

V3：創業回顧與建議

2.訪談題目共有 16 題，設定的編碼為 Q1、Q2、Q3、Q4，每小題有子題的部分編碼為 Q1a、Q1b、Q2a、Q2b、Q2c。

例如：

「V1-Q1」是指創業前階段的第一個問題：請問精神康扶之友協會的創立緣起？

「V2-Q1a」是指創業歷程與階段的第一個問題：何時開始創設社會企業？創業過程的時機、與環境因素

V1：創業前階段

Q1.請問精神康扶之友協會的創立緣起？

Q2.請問精神康扶之友協會的使命、願景、中長期目標及服務內容為何？

Q3.請問創設小太陽烘焙坊的動機緣由為何？與弱勢團體如何結合？與康扶之使命如何結合？

V2：創業歷程與階段

Q1.何時開始創設社會企業？

Q1a.創業過程的時機、與環境因素

Q1b.政府或政策在創業過程的影響

Q1c.創業團隊成員背景與能力

Q1d.原 NPO 組織的人際脈絡是否影響社會企業創業考量

Q2.創立初期，有哪些目標？如何去達成？

Q3.創立時擁有哪些資源及競爭優勢？

Q4.創立的過程中，遇到哪些困難？如何面對與解決？

Q4a.是否有進入障礙？

Q4b.客源如何取得？

Q4c.是否面臨產業內的競爭？

- Q4d.創業地點的選擇？
- Q5.創立當時組織資金的運作情形
- Q5a.資金的來源與狀況
  - Q5b.政府是否提供協助
- V3：創業回顧與建議
- Q1.創立的過程中筭路藍縷，如何做好壓力管理？
- Q2.創立的過程中，最大的支持力量是什麼？秉持的信念為何？
- Q3.您覺得創業成功的因素有哪些？
- Q3a.籌備階段最需要的是什麼？
  - Q3b.創業要維持一開始的存活，最需要的是什麼？
  - Q3c.創業要達成穩定最需要的是什麼？
- Q4.您覺得社會企業，與原先單純 NPO 組織的差別為何？
- Q5.創業過程中 NPO 組織變化與影響
- Q5a.創業前階段，NPO 組織的狀態
  - Q5b.創業階段，NPO 組織的變化與影響
  - Q5c.早期成長階段，NPO 組織的變化與影響
  - Q5d.穩定成長階段，NPO 組織的變化與影響
- Q6.您是內部創業家，怎樣描述創業家精神這名詞？
- Q7.對組織的未來願景為何？預計如何達成？
- Q8.創立社會企業的心得有那些？給有意創立社會企業的後進一些建議

訪談對象：嘉義縣精神康扶之友協會總幹事 陳素綢小姐  
 訪談時間：2014年1月17日 09：30～13：00  
 訪談地點：嘉義縣精神康扶之友協會  
 訪談方式：半開放式錄音訪談

訪談稿內容	編碼欄
<p><b>問：請問精神康扶之友協會的創立緣起？</b></p> <p>答：我們協會確實是創立蠻久了，八十三年四月十七創立，那其實到今年就滿二十週年，所以我們在今年在聯繫會，其實我們有討論要辦一個二十週年的一個擴大活動，那基本上我們八十三年到八十七年這四年當中，其實是一直沒有在做運作的，早期草創期就是沒有工作人員所以就沒有運作，所以真正協會開始運作應該是從八十七年，八十七年的第三屆理事長他開始改選以後，那才開始慢慢有稍微在動，但是並沒有說真的動的很多，那..協會的早期會創立的這個緣起的東西，是因為勳，我們時空背景放在八十幾年那時候，其實精神障礙朋友他們，因為那時候在吵著，沒有健保嘛，八十四年才有健保，那在八十三年因為開始在，A這個精神的藥物勳其實蠻高的，那蠻高的，那很多家屬我們所知道很多家屬，真的是無法負擔，你知道嗎？把他的家產都賣光了來負擔這一個精障者他的醫療費用，那剛好開始在有健保的時候，所以大家 就是為了說，怕健保又不把我們精神障礙朋友的這個區塊納進來，到時候怕說醫療費用會很很(研究生：太高，很龐大。)</p> <p>【答】：對，啊所以那時候在爭取了，順便就是，早期是精神障礙者不被列入有身心障礙手冊的這一環，所以醫療費用相當高，那所以後來再爭取了以後，它才被納入為殘障手冊的一環，當它是有殘障手冊這一個區塊以後，它在一些醫療費用以後，就有漸漸的減輕，那個他們那個的醫療費用，這個負擔，那後來是因為這樣子，所以全國各地幾乎是從那個時候，都陸陸續續每個縣市都開始在成立這樣子的一個社團，啊所以我們有的比較早八十四，八十二就成立了，八十一就成立了，那我們是在八十三年才成立。啊所以這個緣起是因應這個需要，啊所以由一些家屬啦、熱心人士啊、還有一些剛好衛生局那時候還蠻支持，啊所以結合一些地方的早期是有那個議員勳、後來又結合專業人士，像衛生局的一些公衛護士、一些什麼又把它加進來，當我們的會員、成員裡這個部分。所以當初的使命跟願景是說，促進那個精神衛生法的一個成立，因為早期沒有精神衛生法。</p>	V1-Q1
<p><b>問：請問精神康扶之友協會的使命、願景、中長期目標及服務內容為何？</b></p> <p>答：啊所以當初的使命跟願景是說，促進那個精神衛生法的一個成立，因為早期沒有精神衛生法。</p> <p>問：那也是協會等於也有在做一些倡議的工作？</p> <p>答：那是早期大家共同來倡議，各縣市，因為那時候也沒有康復之友聯盟，所以共同來倡議。早期嘛，早期這個部分是先從倡議開始，所以就是共同去倡議精神衛生法的成立通過，啊~後來又發現到精神衛生，通常早期是只有進到醫院看病，看完那就又出來，出來他後續的服藥性又不穩定的話，沒有在繼續服藥，然後又在進去住院，可是有時候病房一床難求，所以就是促進像所以我們的協會的那個什麼.使命當中有從那個促進衛生法成立以後，再來促進各醫療院所設置病房啦，慢性病房、急性病房這個部分因為早期那個是很缺少的。</p> <p>那當醫療穩定以後發現說，他們其實有跟社會有點脫節，啊所以說後續的社區復健就很重要了，那所以變成說促進那個社區復健中心各地去設立，啊還有一個就是康復之家的設立，啊所以說這是我們協會慢慢一個成立過程，然後衍伸到後來協會發現說，啊其實去到那些社區復建中心啦，去到康復之家的這些人，並沒有真正的復健到很多，那很多人..因為床.床數少嘛，所以在社區的人還是蠻多的，那後來就想說啊不然協會自己來，協會自己來做這些事勳，那既然到地方去沒有辦法做，我們就自己來做，所以我們才會</p>	V1-Q2

<p>從我是八十七年那一年因為在衛生局上了課，當了那個精神衛生的心理.社區心理衛生志工，然後跟第三任的理事長連結，他是邀我們一起來當理監事，那我那時候也想說可以做的話就盡量幫忙，因為早期我們也不知道要做什麼，只是說有這樣的理想跟意願想說好來做這個部分。那所以在第三屆理事的時候，我們發現到協會沒有專職工作人員，是沒有辦法做事的。因為就像八十七年，他那一年我們那理事長開始有一點在做事，還有八十八年，他是這樣子做事發現說，他有到衛生局、衛生所，各地的衛生所去做一個連結說、做宣傳，可是呢，竟然沒有很多人知道。啊，所以我們後來才說，可能需要有那個什麼有專職工作人員，所以我們有提議說要有專職工作人員。</p> <p>那我八十九年開始做的時候，其實那時候就是真的只有我嘛，然後我們就發現到去推廣，從一開始的推廣<u>那個精神障礙者的一個社會福利的這個區塊</u>很重要，因為很多人自己家裡有這樣子的精障朋友，其實跟外面是脫節的，他反而很怕人家知道他們，更不敢講。那更不敢講，他的資源就進不來。</p> <p>啊所以知道有這樣子的家族的人，可能就只有衛生局、衛生所的公衛護士，他們有列冊，所以早期是從這樣子去到跟各衛生所去做一個宣導，所以我那時候提了一個聯勸計劃是分三年，跑遍全嘉義縣市，本來是要跑十八鄉鎮啦！可是後來兩個鄉鎮沒有跑，一個是阿里山、一個是大埔，因為真的太高了，啊然後再來就是阿里山大埔，反而住山上的精障朋友數量很少，人數很少，他們有的反而是到平地來了，啊所以我想說那既然這樣子，也就沒有上去的必要，所以是這個因素。</p> <p>啊~從89開始90.91，啊經過90，我是發現、(91年)90的時候發現說，<u>家屬對於照顧身障朋友、精障朋友這個區塊他很辛苦</u>，啊所以我們90又多辦了一個<u>家屬成長團體</u>，教導家屬跟我們的精障朋友如何去相處，還有就是後續的服藥的穩定度，因為我們也看到說，經過宣導的狀況看到，福利資源進來，可是後續他的這個就醫的這個，服藥的穩定度不夠也很重要，因為如果服藥穩定度不夠，很容易就是<u>進出醫院、進出醫院</u>這樣子，很辛苦啦！那所以我們讓家屬來參與這一個團體以後，我覺得說讓很多家屬，可以比較輕鬆的去照顧到我們的精障朋友，那再來就91年開始，我們發現、我們也發現說，<u>精障朋友他的服藥穩定度，穩定以後，那後續呢？要的是什麼，回歸到社會，回歸到社會不外乎就是要有一技之長、有工作或有</u>一些學習機會，啊所以我們才91年開始辦職訓，所以職訓是這樣子來的。</p> <p>(精神衛生法成立→醫療院所設置→社區復健→家屬團體→服藥穩定度→回歸社會：職訓→就業場所)</p>	
<p><b>問：請問創設小太陽烘焙坊的動機緣由為何？與弱勢團體如何結合？與康扶之使命如何結合？</b></p> <p>答：</p> <p>那因為早期其實嘉義縣社會局他職訓也沒有開辦，那是我們去跟他申請說，那你要讓這些身障朋友有一點點、有一些功能，可以回歸到社區，就我們說的給他魚吃，不如教他釣魚，所以就開始開辦這種職訓班，那開辦職訓班完以後，我們請老師來教他們做一些手工藝，其實都做得很漂亮，那後來一個因緣際會，我們發現說，啊可是手工做一做要怎麼樣？沒有賣出去也不行！啊這些東西都是需要成本的，我們才開始想說要不然如果可以，政府如果願意讓我們做庇護商店，如果能做庇護商店，那至少可以把他們的產品賣出去，那~這些人學做的這些產品，材料費我們協會出，那他們出了工，那至少說把東西賣出去以後，得一些利潤可以回歸到他們的身上。</p> <p>因為職訓你也知道，早期我們的人力確實是不夠，那所以只有一期，一期結束以後，來這邊訓練的這兩個多月，其實我們真的發現到，他們真的進步很多，看到他們成長我們很高興，可是後續就沒有來了，因為沒有經費支持，那協會人力又不夠，所以他們就沒來了，在這當中我發現，就有病友回到家裡以後，後來竟然又發病了，(研究生：又恢</p>	V1-Q3

復了。)讓我心裡，那時候我真正的心裡很痛，啊～好好的一個人，啊～幫他幫到這樣子，結果又因為沒有地方讓他去，他生活又沒有重心，結果他又發病了，所以我心理真的有感受到很痛，所以我在想辦法說讓他們繼續來。那所以我們成立了一個庇護商店是一個因緣際會。

【問】：所以那個91年職訓的效果，就是在個案身上看到他們有一技之長，然後個性變比較開朗，產品又就是他們可以上手，產品又很漂亮，應該有可以發展的空間，這一部份就是給協會的人員算是有一個肯定或是比較有信心的點，去做下去，確定這個方向是可以發展的這樣嗎？

【答】：對，那又加上那個看到是他們的疾病的區塊是可以穩定的，精障的區塊，所以對個案本身是真的有協助很大，那後來92年就繼續嘛！那繼續了以後賣的還不錯，就是在92年這當中，因為臨時工作津貼是只有半年，所以半年的時候我們的人力就會再換，我們就會再找人，啊很巧的是在92年的時候我們剛好應用到一位，他也是臨時工作津貼的人力，他是唸台南五專，剛好他會一些手工藝，也會一些烘培，所以剛剛不是有提到說，我們第一年職訓完就讓同學回去，因為其實也沒有人力可以照顧，可是又發現在學員回去以後他又復發了，所以我再第二年職訓完以後，我就告訴他們，你們可以持續來，因為那時候已經有庇護商店店長，多一個人力可以照顧了，所以我就請他們說，你們可以持續來，他們來還是做手工藝，然後我們就是儘量去賣，讓他有一個規律性的生活這樣，啊我們就儘量去賣，我剛剛提到說我們剛好有一個臨時工作人力，他剛好又會手工藝、又會烘培，那一年他就跟我建議說，總幹事我們來做烘培，做蛋黃酥試試看好不好，我說好，所以我就真的讓他做，結果做的還不錯吃，然後我就到縣政府去推，因為剛好是職訓結束嘛！我就帶著一些我們手工藝產品去給他們看，又另外帶烘培去試吃嘛！結果他們那裡也都覺得說口感不錯，後來同樣一年我們就馬上推烘培產品了，92年就推烘培產品了。

啊93年才發現到，92年那一年的蛋黃酥也賣的不錯，最主要是我們不含防腐劑，都沒有添加，都很天然，但是發現一個問題就是發霉，保存期限問題，那時候沒有特別告訴人家，也不知道說這個問題，就沒有告訴人家說不能放太久，要放在冰箱，所以有的人就買去了，沒有幾天，不到七天就發霉了，就是因為我們都不含那一些東西，比較天然嘛！啊這樣保存就很重要，要儘快吃嘛！結果92年賣的蛋黃酥還不錯，所以我們又想到說，那這樣子我們協會可以多發展出一種技能，讓精障朋友可以去做，所以在93年我又去跟縣政府提，因為92年賣的不錯呀！所以在93年又跟縣政府提，然後也是92年我們學員愈來愈多，早期就是協會是這樣子這邊這樣子下來，樓上就只有一間可以活動的地方，後面是沒有的，所以我們就發現說身障朋友愈來愈多，愈多的狀況我就真的沒有辦法那個了。所以基本上就那個93年就多了那個烘培坊，小太陽烘培坊是從93年開始的。

**問：何時開始創設社會企業？創業過程的時機、與環境因素**

答：所以基本上就那個93年就多了那個烘培坊，小太陽烘培坊是從93年開始的。

【問】：那個是因為在縣府他們支持之下嗎？等於他也要有一個專職人力嗎？

【答】：沒有，就同樣的人，沒有專職人力，他是只給我們設備，啊我們的人力從哪裡來，我們的人力是原本庇護商店的人力，然後93年那一年，因為我剛剛有提，我們的多元就業方案是91年到92年八月嘛！那我們在92年的時候有提在93年的多元嘛！所以那一年就剛好月華就進來了，93年的三月我們進來了三位多元人力，另外的多元人力，那原本的庇護商店那四個人我們就留了兩個，我們想說留了一個身障朋友，留了一個店長，那另外的一位行政的，那位人員沒有留，那我們後續還是再申請臨時工作人員的津貼的這個補助，所以才會有那個機緣用到我們的那個烘培，那所以93年就多了三個多元人力，然後原本的那個多元的人力也有兩個在嘛！庇護商店的人力有兩個在，再來臨時工作人員的那一位，有教我們烘培的那一位其實他能力也不錯，所以我們也把他留下來，並不是說因為只有他做半年，然後也就讓他走，後來發覺能力不錯也就把他留下來。那時候的人手上，現在大概有幾個固定的人力？是連協會這樣？93年那時候，如果多元的算進來加上烘培坊就有五個吧！連我是六個，應該是六個。留了兩個，然後又進來三

V2-Q1a

<p>個，加上我，臨時工作那個留，所以有六、七個。就是那個說要烤蛋黃酥那個也有再留下來，他是臨時工作人員，他就半年之後，是我們協會自己想辦法留下來的。</p> <p>那後來進入的那三個主要都是專業協助烘培之類的？沒有，那三個當初來，他們主要不是以烘培為主，他們當初進來的名稱是社工助理，是協助會務這一方面的，因為我們知道說，剛剛有回到我們的本質，我們知道說精障朋友回到家，如果沒有繼續吃藥，持續就診，是會再發病的，所以我們特別做這個區塊，是要去追蹤的，所以他們三個人力是進來要追蹤的，就電訪、家訪，再來就是有活動協助，活動方案的一個辦理，但是很幸運的是，我們這三個人當中，有兩位也是會烘培，一開始不是兩位，一開始是只有一位，就是我們月華，月華是推烘培的，所以我們會有一個現象是，平常時是可能就是我們原本說臨時工作人員，就是我們說92年進來那一位，他會去教，他那時候是幹事，然後偶而就是去教他們做，然後如果沒有做烘培的時候就是，他們會做手工藝，因為我們不是只有烘培，還有手工藝，所以有時候做烘培，有時候做手工藝，那烘培是有訂單才做，所以那時候是那個去教，啊月華進來以後，就會變成月華會去教，月華沒有出去家訪的時候，會來教烘培，有訂單的時候他會去做協助，我們原則是，一個人都是多才的，那時候就是這樣子，那後來剛好在5.6月，月華是3月進來，那5.6月又進來一位，那一位也是年輕的，然後他剛好是米羅的師傅，所以我們很幸運，就是那個連鎖的麵包店那裡的師傅，後來沒有做的原因，我不知道他為什麼沒有做，但是很幸運的就，因為多元的這個區塊的人其實除了中高齡、身心障礙者、弱勢家庭也可以，他家那時候剛好有低收，我不知道什麼因素，剛好就有低收入戶，所以就幸運的派到我們協會來，那我就覺得他有這一方面的經驗也不錯，因為他那時候還是以協會的這個社工助理是主要的，但是我已經有慢慢的請他做那個部份了，所以93年他們做完了以後，我們在93年多元的又多了更多人，月華留，然後那一位先生也留，那這另外有一位女是因為他剛好在十月快結束的前一兩個月發生車禍，所以我們變成沒有辦法，所以那一個沒有留，本來是也要留，可是他車禍就變成他沒辦法上班，所以他後來他自己辭職，他說不要留他，所以就變成93年又多留了兩個，我們後續留的那位先生，留下來就把他真的專職就到烘培坊去，推行我們的這個烘培坊的部份。</p>	
<p><b>問：何時開始創設社會企業？政府或政策在創業過程的影響</b></p> <p>答：因為我們要先做給人家看，我的想法是我們要先做給人家看，那人家有看到我們在做、我們願意做，人家才真的願意去幫助我們。所以你剛剛有提到的什麼機緣讓我們好像有慢慢，一路怎麼會有那麼多機會？那就是因為我們開始在做了。</p> <p><u>我覺得我們可以做什麼，剛好一個契機是我在社會局，那時候我不是說沒有職訓，那因為早期跟其他友會也都有連結，我早期是很喜歡到各縣市去觀摩跟學習，因為我們去看人家的，我們可以回來想想看，我們自己可不可以做？別人有哪些資源，我們能去哪裡找到資源？這就是我一開始一個很努力去學習的區塊，那所以我就發現到說，人家別縣市都有職訓，人家別縣市都有庇護性就業、支持性就業，我就覺得我們自己怎麼都沒有，所以我就會回去，跟我們的縣政府討論，因為那時候剛好我們...雖然是因緣際會，我們的社會局局長他算是蠻認真在做的，他很願意去做，啊他也是從基層一路走來，他算是一路走來慢慢升起來，所以他很知道基層有很多需要做，啊沒做到的部份，有社團願意出來做，他就支持，所以說有這個機緣，所以我們就變成很多東西慢慢的跑進來。</u></p> <p><u>我們從那時候申請臨時工作津貼的人事費進來幫忙，所以協會就變成完全沒有付人事費的錢，因為現在很多社團為什麼成立不起來，基本上社團就是沒有錢可以付人事費，沒有錢付人事費那就沒有辦法那個！啊我們用那個臨時工作津貼的人事費，後來剛好搭上91年的多元就業方案的這個計劃，啊我們就提計劃去勞委會申請，那所以那一年成立有給四個人力，多元就業方案的人力有給四個，啊所以才91年的十二月，他是九個月嘛！（與會者：社會型）。社會型，早期都只有社會型，91年的十二月到92年的，九個月嘛~是八月，八月就結束，齁~啊那有，我們那時候提的案是，一個是行政的，負責協助會務的，啊一個是庇護商店店長，因為那時候有成立庇護商店了，所以就稱為庇護商店店長，然後這其中有兩個學員，齁~身障朋友來當學員，當工作人員就對了啦！啊所以就變成有四個人，加上我是五個人，（問：也是那個精神障礙的，還是？）。當然用精</u></p>	V2-Q1b

<p>障的啊！一開始協會都是用精障的，我們協會全部早期服務都是以精障者為主，那~所以這樣子就有一個基礎的人手，還有就是有商店的這個精神，然後我們 92 年又繼續辦職訓，啊~同樣又把手工藝產品更發揚、做更多，然後又多做了，92 年又多做了那個，A~那個絲襪花，就東籬花，那做起來真的很漂亮，然後我們那一年就用心去推，發現說真的很漂亮，所以其實社會局也蠻支持的，所以那一年社會局有很多東西都是我們的那個東籬花去替他們做裝飾，啊真的還蠻漂亮的，啊那一年我們就很多機關單位，我們就都去推，所以反而第二年手工藝的這個東籬花做的更棒。</p>	
<p><b>問：何時開始創設社會企業？創業團隊成員背景與能力</b></p> <p>答：縣府沒有專職人力，他是只給我們設備，啊我們的人力從哪裡來，我們的人力是原本庇護商店的人力，然後93年那一年，因為我剛剛有提，我們的那個多元就業方案是91年到92年八月嘛！那我們在92年的時候有提在93年的多元嘛！所以那一年就剛好月華就進來了，93年的三月我們進來了三位多元人力，另外的多元人力，那原本的庇護商店那四個人我們就留了兩個，我們想說留了一個身障朋友，留了一個店長，那另外的一位行政的，那位人力沒有留，那我們後續還是再申請臨時工作人員的津貼的這個補助，所以才會有那個機緣用到我們的那個烘焙，教烘焙，那所以93年就多了三個多元人力，然後原本的那個多元的人力也有兩個在嘛！庇護商店的人力有兩個在，再來臨時工作人員的那一位，有教我們烘焙的那一位其實他能力也不錯，所以我們也把他留下來，並不是說因為只有他做半年，然後也就讓他走，後來發覺能力不錯也就把他留下來。</p> <p>【問】：那現在的小太陽烘焙坊，那時候的人手上，現在大概有幾個固定的人力？是連協會這樣？</p> <p>【答】：93年那時候，如果多元的算進來加上烘焙坊就有五個吧！連我是六個，應該是六個。留了兩個，然後又進來三個，加上我，後來臨時工作津貼那個留，所以有六、七個。就是那個說要烤蛋黃酥那個也有再留下來，他是臨時工作人員，補助半年之後，是我們協會自己想辦法留下來的。協會自籌，協會自籌的人事費只有一個。</p> <p>【問】：那後來進入的那三個人，主要都是專業協助烘焙之類的？還是？</p> <p>【答】：沒有，那三個當初來，他們主要不是以烘焙為主，他們當初進來的名稱是社工助理，就是協助會務這一方面的這一個，因為我們知道說，剛剛有回歸到我們的本來、我們的本質，我們知道說精障朋友回到家以後，如果沒有繼續吃藥、沒有持續就診，是會再發病的，所以我們特別做這個區塊，是要去追蹤的，所以他們三個人力是進來要追蹤的，就電訪、家訪，再來就是有活動協助、活動方案的一個辦理，但是很幸運的是，我們這三個人當中，有兩位也是會烘焙，一開始不是兩位，一開始是只有一位，就是我們月華，月華是會烘焙的，所以我們會有一個現象是，平常時是可能就是我們原本說臨時工作人員，就是我們說 92 年進來那一位，他偶爾他會去教，他那時候是幹事，然後偶而就是去教他們做，然後如果沒有做烘焙的時候就是，他們會做手工藝，因為我們不是只有烘焙，還有手工藝，所以有時候做烘焙，有時候做手工藝，那烘焙是有訂單才做，所以那時候是那個去教，啊月華進來以後，就會變成月華會去教，月華沒有出去家訪的時候，會來教烘焙，有訂單的時候他會去做協助，我們原則上協會是，一個人都是多才的，那時候就是這樣子。[00:41:03.79]那後來剛好在 5.6 月，月華是 3 月進來，那 5.6 月又進來一位，那一位也是年輕的，然後他剛好是米羅的師傅，所以我們很幸運，就是那個連鎖的麵包店那裡的師傅，後來沒有做的原因，我不知道他為什麼沒有做，但是他很幸運就，因為多元的這個區塊的人其實除了中高齡、身心障礙者、弱勢家庭也可以，他家剛好那時候有低收，我不知道什麼因素，剛好就有低收入戶，所以就幸運的派到我們協會來，那我就覺得他有這一方面的經驗也還不錯，所以後來我們烘焙就等於說讓他來專，因為他那時候還是以協會的這個社工助理是主要的，但是我已經有慢慢的請他做那個部份了，所以 93 年他們做完了以後，我們在 93 年以後多元的又留了更多人，月華留，然後那一位先生也留，那這另外有一位女生是因為他剛好在十月快結束的前一兩個月發生車禍，所以我們變成沒有辦法，所以那一個沒有留，本來是也要留，可是他車禍就沒辦法上班，所以他後來就他自己辭職，他說不要留他，所以就變成 93 年又多留了兩個，我們後續留的那位先生，留下來就把他專職，就真的到烘焙坊去，推行我們的烘焙坊的這個部份。</p>	<p>V2-Q1c</p>

<p><b>問：何時開始創設社會企業？原 NPO 組織的人際脈絡是否影響社會企業創業考量</b></p> <p>答：那一年也很幸運的是，我們的一個理監事當中在嘉榮，那時候的理事長是在嘉榮當主任，可是在那一年也剛好其中一個理事在嘉榮，他又剛好是那個消費合作社的經理，他在那邊說又提供一個點讓我們去賣，所以我們開始就天天做，就是一到四都去那裡販售。</p> <p>【問】：那等於是小太陽烘培坊他，那個創業團隊成員的背景人力，其實也不是說一開始就有一群人要創這個東西，就是剛好都有那個專業能力進來，可是在執行的過程當中，除了你之外，就是理監事裡面有沒有人，他可能有方面就是特別支持？或是他有這方面的看法？或是能力之類的？</p> <p>【答】：在一開始的時候是剛好我們的前任的理事長，他本身他家是開餐飲的，那個雞肉飯啊！所以他有這一方面的背景，然後他那時候也支持，剛好他兒子本來在另一個點也是開這個，後來他就沒有做，所以他就把一些設備轉給協會這邊，捐給協會這邊來做這一個部份，所以他那時候是也還蠻支持的。</p>	V2-Q1d
<p><b>問：創立初期，有哪些目標？如何去達成？</b></p> <p>答：</p> <p>【問】：再問一下，就是小太陽烘培坊創立初期有沒有特別訂什麼目標？怎麼達成？那時候有沒有一些量化，像是烘培我們要做多少？除了這個定點，就是維持那一個部份，還是說就是我們這一個烘培坊可能希望這個月能讓我們個案能夠有什麼樣子的？</p> <p>【答】：一開始是沒有訂，(研究生：只要有辦法讓他們每天來)，一開始的目標是希望他們天天來，然後後續是希望說天天來了以後，他做了，他可以領獎勵金，從幾百塊慢慢進步到再來幾千塊，可是這當中還是會牽涉到一個問題，精障朋友他本身的穩定度，所以一開始就是想說他能天天來就是一個進步，再來能再多少領到一些獎勵金，<u>目標是後續慢慢加進來的，因為人總是這樣子嘛！</u>比如說我今天能賺一百塊，那我當然希望我明天能賺一百二、一百五，慢慢去進步，所以說這就是我們一開始沒有給自己很大的壓力，也希望說真的是可以幫助到他們的這個部分。</p> <p>【問】：剛開始的時候這些人，他們怎麼會做？學習是不是他們當初的第一個目標？</p> <p>【答】：都要教，所以我們在那時候就是，91.92是手工藝班，93.94就開烘培坊訓練班，有開始訓練學員了，所以才會讓學員更多人進來，開始訓練了以後，學員會了以後，94又發展出我們提經濟型的計劃去用這些身障朋友進來協會，協助做麵包，由老師來帶。</p> <p>【問】：所以94年開始有多元經濟型的挹注，然後他們就有進來，所以其實他們那時候的薪水應該就已經有那個了是嗎？</p> <p>【答】：多元人力嗎？多元人力他們早期是17600，(問：所以其實他們是可以領到薪資的嘛？)，身障朋友也是可以領到薪資，我們那時候就一直在開發更多的工作機會給我們的身障朋友，所以那時候的多元人力不限，我們沒有說只用我們自己的，不是用一般的中高年齡者，而是有一部份要用我們身障朋友，那我當初提的計劃是，中高年齡者也學習第二專長技能，然後也順便照顧我們這些身障朋友、精障朋友，然後也讓精障朋友學第二專長，所以互相搭配，是用這樣的方式去做成長的。</p> <p>【問】：所以開發更多的工作機會也是一個目標？就整合這些東西來達成這個目標？</p> <p>【答】：對，其實應該說我是屬於那種比較幸運的，是用政府方案，各個不同時期不同方案，然後剛好都接的上，用不同方案來整合，(與會者：應該不是說接得上，而且他會去想、去找)，什麼時候用什麼樣的方案來搭配，然後來做這些事。(與會者：就像做菜一樣，什麼時候搭配什麼)</p>	V2-Q2
<p><b>問：創立時擁有哪些資源及競爭優勢？</b></p> <p>訪談內容：</p> <p>【問】：那剛才學姊有提到小太陽烘培坊這個過程裡面，很多就是有政府的案子，然後才有經費再進行？</p>	V2-Q3

<p>【答】：對，其實我們都是有連結政府案子。</p> <p>【問】：那這邊其實有提到創業過程的時機跟因素，就是剛才提到那幾個剛好很巧的有烘焙背景的人進來？</p> <p>【答】：對，還有就是配合政府的方案在進行，因為很重要立基點是剛好有那個多元就業方案的人力可以進來。</p> <p>【問】：那小太陽烘焙坊這個創業的過程中，有哪些資源或是哪些優勢？像妳提到的很願意去寫方案、去學習，然後去做這些東西，那這個過程中，例如說寫方案，像蘋果基金會或是誰，有哪些資源是你覺得說很關鍵，或者說剛好幫助到很大，還是一個轉折之類的？</p> <p>【答】：基本上應該說起來算政府部門的資源是比較多，民間單位的資源真的是比較少，但是比較少，有時候也是一個細水長流的區塊，就像在這些年當中，我就剛好有一個機緣去找到我們的國小同學，然後他就默默的支持我，那一開始就匯個幾萬，他也說我都不會去做募款動作，但是他還是願意幫我們，他知道我們有在做。</p> <p>【問】：就是比較實在，就是我是想問你們產品的優勢，除了品質之外？</p> <p>【答】：我們產品基本上是有便宜一點點啦！但是不是刻意削價，而是說像在我們的成本考量上，算算還可以，我們的一個優點是我們有多元人力，然後多元人力我那時候真的沒把他算成本進來，所以我們會比人家便宜一點點，這是我們的優勢。因為我們一直認為，多元的人力這個部份就是政府提供給我們協會一個免支出的一個成本，如果真的要算成本，他們也是成本，可是這是人家政府來協助我們的一個部份，我們感受到的是不用負擔的成本，而且很好的一個訓練費，因為多元的人來做一年，他基本上在這一年當中的薰陶，一定對協會是認同的，他的一些工作態度，他的一些技能，一定是都不錯的，我們才會留下來，所以是免費的一個訓練的區塊，這是我的感覺、我的想法，所以這是一個很好的一個優勢，所以在成本上面...</p>	
<p><b>問：創立的過程中，遇到哪些困難？如何面對與解決？---是否有進入障礙？</b></p> <p>答：(V2-Q4a)-1</p> <p>其實也不是說我真的不會募款，而是說一開始早期剛開始在做，應該算是我的困境，也是我的一個激發，後續會比較偏向用政府資源，再來就是用寫方案的部分去提的一個那個，因為我一開始到這個單位來，我們會去告訴人家，我現在在某某單位工作，那我們這個單位是在幫助哪些人，非常歡迎你們資助我們，可是有一個人就告訴我，不知道你做不做的久，會不會做到倒了，這是我的一個想法，嗯我們要考量的，人家願意給我們錢，但是看不到我們能做多久，對不對？因為小社團啊！</p> <p>【問】：你說這是你的困境，這是你個人嗎？心理上會有一個這樣的考量點嗎？</p> <p>【答】：一開始我的那個，我們都會去告知，我相信你到你的單位，你也會去告訴人家，我現在就在這個單位做，那我們這個單位做了哪些？需要人家什麼幫助？很重要的就是要募款嘛。我們希望得到他的認同，然後願意贊助我們金錢嘛！那我一開始也是有這樣的熱情，想說藉由一些人際關係來，你們認同我然後可以多少支持，可是那個人給我的一個講法，等於是當頭棒喝，你不知道能不能做很久啊？你們做的哪些誰看到？我們雖然是很想做，可是一開始也沒做出什麼，人家怎麼願意幫助我們，怎麼願意把錢給我們，所以才會想說一定要先做，做給人家看，慢慢的人家有看到你的成績，人家才願意幫你，就像我前天也去一個單位，人家那個人也在講，我錢要幫助你，我是扶強不扶弱，為什麼要扶強，因為他就有看到他在做事啊！他覺得他會強是因為他有在做事啊！你很弱的單位你光告訴我說你很可憐，我沒有你幫助不行，可是問題是你沒有在做事，我沒有看到你做什麼事，雖然你是可憐，但是我沒有看到你在做事，我為什麼要錢給你？所以他講的這一句話也是讓我覺得，我們要省思的。</p> <p>(V2-Q4a)-2</p> <p>【答】：障礙，其實在這個區塊當中，我們的障礙是我們的產業在換，像剛剛有提到說烘焙坊，我們這當中有遇到，原本還有簡餐嘛！那後來因為一些因素，所以就簡餐沒做</p>	V2-Q4a

了，那簡餐沒做，後來我們又開發新的，因為我們知道如果有訂簡餐，像我們中午辦活動是不是會變成說中午訂便當，那時候早上、下午有時候會有茶點，他會找我們，那他沒訂我們的便當以後，他有時候連茶點都不訂了，所以這就會變成我們的困境，所以我們為了突破這困境，我們才會又找出另外一個辦法，增加咖啡的這一個部份。(與會者：咖啡可以增加這個部分的？跟原來的餐點？)，增加利潤。沒有很大，但是因為買咖啡，有時候會想到我們也有麵包，啊有人的是吃了我們的麵包，覺得我們的口味還不錯，那他辦活動想到啊~可以跟你們連結，可以買你們的，所以有很大嗎？沒有很大，但是有關聯，真的是也有這樣的因素進來的，啊所以另外就是我們那個什麼，另外就是因為是小作所的關係，可能也是因為方案屬性的關係，我們的烘焙坊就變成我們的一群學員沒有做麵包的時候要怎麼辦？所以我們就找代工進來讓他們做。

【問】：所以就是手工藝的部分？

【答】：對。

【問】：所以就是說除了茶點之外，怎麼去增加茶點的附加價值？然後人力的部份，可能烘焙坊可能不需要那麼多人力，可是人力還是在那裡，怎麼去運用人力？

【答】：我們要再運用，如何連結其他產業，讓他們還是有工作機會，有學習機會，也有獎勵金可以發放，考量的點其實都還在個案身上啦！怎麼樣讓他們能去應用，然後再回歸到他們身上。

【問】：那增加代工的方式是只有咖啡？還是從很多種然後去選出了咖啡？

【答】：代工不是代工咖啡，代工我們現在有做過衣服的修線，有做過金紙，他就來一整群的金紙，然後來我們分包裝，分小包裝然後再做組合，最近也有在做那個兩個小圖圈，是銷國外的去讓人家，也是在計算的。

【問】：代工其實就很多種形式比較多元，那這個一樣是運用烘焙坊這邊的人力空檔。

【答】：對，人力空檔，因為烘焙坊的這一個區塊，我們的身障朋友，沒有每一個都會，所以就變成能到烘焙坊工作的就到烘焙坊協助，不能的就外面做代工，烘焙坊裡面的工作比較困難，但是包裝的部分又有包裝的部份，原本不會進去裡面包的人，他可能就可以進去到這個區塊做包裝。

【問】：想問一下進入障礙的部份，就是我們在教導這些個案他們這些烘焙技巧，或者是說我們要進入烘焙這個部份，剛剛其實提到有專業的老師來幫忙，那也有經費的部份，可是在教導他們做麵包，然後到做麵包後出去，這個中間有沒有遇到什麼瓶頸或困難？我指的是他們都沒做過，我們也沒有做過這個烘焙，所以這個中間有沒有說好像類似隔行如隔山之類跨越的困難？

【答】：你說的是一開始的那時候，這個可能要分兩個區塊，一開始是你說的還沒做過烘焙的這個區塊，我們怎麼會去進入這個區塊。那個是蛋黃酥嗎？對，從蛋黃酥慢慢引進來的。

【問】：因為剛才聽起來都一路很順，那我是想說在這個很順的過程當中，有沒有剛才沒有提到或沒有聊到，就是那個困難，比較像隔行如隔山這種？

【答】：不會，沒有，因為可能本身我們的工作人員也都是有這樣子經驗的人進來，一開始在篩選工作人員的時候我就有這樣的考量，所以這是在選人的時候很重要，好像多元的人力進來，我們一開始也會去選定我要的人是什麼人，然後他有哪些專長我們就會先去調查，先去調查他有哪些方面的背景，哪些方面的專長了，所以在這個區塊倒是還好。比較大的障礙倒是行銷這個區塊的障礙，我們這個當中有一陣子用男生去做推銷行銷，做的沒有說很好但是還可以，在後來我們先前那個行銷，我們後來因為協會的發展問題，把他調到支持性就業，因為他有支持性就業的一級證照，我們又剛好接了支持性就業，所以就調過來，結果後來就變成用多元的人力，他留任下來然後去做行銷，他畢竟是女孩子，他沒有這一方面的能力，所以就真的困境大一點，那一陣子等於是差不多從100年開始，那個區塊，他很大的障礙，但是因為基本上是這樣子，我們的行銷不是只有一個人是在行銷，所以他雖然是有弱了一點，可是我們還有其他人會協助，基本上雖然不是本業，可是我們每個工作人員都是很好的行銷員，每個工作人員他對這個東西認同，他們也會自己去做宣傳。

【問】：就像先前說的學元或志工來都會回去宣傳，這樣第七點還有要補充的嗎？

<p><b>【答】：</b>另外一個障礙是我們學員進到這個區塊的一個困境，我們因為這個需要評估嘛！可是有時候評估歸評估，讓他進去他如果不會的時候，我們怎麼辦？他不做的時候、生病的時候怎麼辦？這就是一個困境，所以在這當中就是，因為如果以產業來談，其實還是要有營利他們才有薪水嘛！所以這部份就要變成回歸，如果真的很不OK，我們會再把他退回來，退回訓練端。</p> <p><b>【問】：</b>剛才提到的是，他們已經進到了企業的部分，在比較前線，那他可能不適應之後，再回到訓練端。那到目前為止從訓練之後能夠上線，就是能夠到烘培坊那個前線作業的個案大概？</p> <p><b>【答】：</b>幾乎都是呀！都可以，我們小作所的人力幾乎都是從參與我們樂活站的課程推出去的，那我們還有從我們小作所的人力，做了一陣子能力不錯，到外面去的。</p> <p><b>【問】：</b>我們的小作所可能就是這個規模，然後人數是這樣，可是我們的個案還蠻多的，那一直訓練之後要來這裡，那如果這裡沒有出去或是再調整，這邊的就會進不來，我比較想知道的是這個流程？</p> <p><b>【答】：</b>所以就變成是在訓練端然後進到這裡，然後如果能力夠了，他也覺得願意到外面嘗試看看的，我們就會讓他出去到外面。</p> <p><b>【問】：</b>這樣的案子多嗎？</p> <p><b>【答】：</b>目前在裡面到外面去的這個區塊，可能將近十個了吧！從那麼多年下來，基本上是有好多個，那這兩年有出去的，小作所是只有三年嘛！101.102兩年嘛！那這兩年真的由小作所出去的有三個，那我剛剛說的十個是從協會一開始到這個當中陸續經過一些訓練，到烘培坊去做，然後慢慢出去的。</p> <p><b>【問】：</b>那大部份的學員他們經過烘培的訓練以後，他們都有辦法.....</p> <p><b>【答】：</b>他們都有辦法去做烘培嗎？沒有，(有到五成嗎?)，三分之一吧！因為很現實的，(問：這應該也是一個困難點吧?)，對，因為外面的烘培單位他不見得要用我們精障朋友，所以不一定在烘培，在烘培坊這個訓練，其實不純粹只是訓練他烘培的東西，或是說他回家就自己去開，去學烘培坊就自己去開店嗎？也不可能啊！尤其他們是精障，有時候到麵包店去，有的人根本就是會怕啊，但是在這個烘培當中學的是什麼？工作的態度、適應還有持續度。很多其他的東西，因為我們做事其實不是在於我會不會這個技巧而已，我會做烘培不代表就我都去做烘培，但是我的工作態度，我的一些理念OK，認同這個單位，他只要願意學習，學習態度夠，他就算到新的環境去，他願意學習，他還是可以做的很好。所以烘培這只是一個訓練的一個部分，不代表他出去就都是在烘培。這是也好像很怪的地方齣？(研究生：也不會啊，因為真的，他就是身教啦，藉由一個技術來做一個身教)，(與會者：可能轉介再出去的時候，他不一定是做烘培，他是得到一個工作。)</p>	
<p><b>問：創立的過程中，遇到哪些困難？如何面對與解決？---客源如何取得？</b></p> <p><b>答：</b>發傳單是一個，再來就是我們不是剛剛有說我們有店長，那也是剛好我們有那個半年短期的那一群人，那當中我們又有寫我們要用到行銷，所以就是會有出去拜訪客戶、拜訪機關團體，然後去告訴人家，我們有做什麼東西，然後去到各單位拜訪，再發宣傳單也是有。</p> <p><b>【問】：</b>這個階段就是原本的協會裡面，或理監事成員裡面，有沒有因為他們的人脈而有一些介紹或牽線？(與會者：打岔一下，這個就是說，剛創立這個的時候，有沒有是因為有什麼特殊的人際關係然後去做？還是做了之後才開始去應用這些人際關係?)</p> <p><b>【答】：</b>嗯，應該是先做了才去應用這些人際關係，就發現說可以這麼做，做了，發現誰誰誰，理監事當然也有做宣傳，理監事也會去協助我們推銷，他有一些他的人脈，就會幫忙推銷，比如先前也有理監事是在保險業，那他們就辦活動，然後就來訂購我們的餐盒。</p> <p><b>【問】：</b>所以那時候最大的就嘉榮的定點販售，定點販售除了手工藝，還有什麼？</p> <p><b>【答】：</b>就烘培。</p>	V2-Q4b
<p><b>問：創立的過程中，遇到哪些困難？如何面對與解決？---是否面臨產業</b></p>	V2-Q4c

<p><b>內的競爭？</b></p> <p>答：<u>在於嘉義縣來講，我們的競爭是比較少的，因為嘉義縣的社團都沒有很強，啊我們願意做，所以我們開始就一直去那個。</u></p> <p>【問】：那像小太陽烘培坊做的這個產品啊，會不會跟平常的麵包店、糕餅店，就是以產品來講，他們會不會有同質性，就是可能在附近什麼，有聽過什麼人家嫌，或是有出現什麼問題？</p> <p>【答】：我們一開始針對烘培坊一個目標，我們就要求品質，因為人家都說，那個義賣品，貴的要死、品質又差的不得了，都打著義賣的口號，我只跟你買一次就好，我同樣價錢我就去買別的，我為什麼要用比較貴的價錢去買你比較差的品質，所以我們一開始就有這個概念，我們雖然叫做身心障礙者的那個...等於說是我們是比較保護性的、比較弱勢的，可是我們的產品是不弱勢的，我們是重視品質的，所以我們一開始品質就要求了，所以你說在外面人家會不會說我們的品質不好，其實得到的迴響是好的比較多，真的是好的比較多。</p> <p>【問】：那做簡餐是？</p> <p>【答】：便當，便當外送，我們是都做外送，因為你也知道我們的場地不適合做...沒有做服務區，沒有辦法，因為場地都是租的都不大，所以沒有辦法。</p> <p>【問】：所以當時做這個東西的時候，應該也會跟地方的簡餐店、便當店，也會有競爭、重疊？</p> <p>【答】：但是不會，因為我們都只做外送，只做機關團體，一些社團、協會的，所以是不會，也沒有影響到他們當地的區塊。</p>	
<p><b>問：創立的過程中，遇到哪些困難？如何面對與解決？---創業地點的選擇？</b></p> <p>訪談內容：</p> <p>92年賣的蛋黃酥，賣的還不錯，所以我們又想到說，那這樣子我們協會可以多發展出一種技能，讓精障朋友可以去做，所以在93年我又去跟縣政府提，因為92年賣的不錯呀！所以我們又跟縣政府提，然後也是92年我們學員愈來愈多，早期就是協會是這樣子，這邊這樣子下來，樓上就只有一間可以活動的地方，後面是沒有的，所以我們就發現說身障朋友愈來愈多，愈多的狀況我就真的沒有辦法那個了。[00:35:22.48][00:35:41.86]所以基本上就那個基本上就93年就多了那個烘培坊，小太陽烘培坊是從93年就開始的。</p> <p>【問】：小太陽烘培坊最開始地點是在這裡？(指：嘉義縣竹崎鄉灣橋村18鄰263號)</p> <p>【答】：沒，我們在92年以後，92年底就跟我們旁邊的隔壁的隔壁那裡，剛好那裡就租下來做小太陽烘培坊，所以一開始的點是設在那裡。</p> <p>【問】：有店面嗎？</p> <p>【答】：就只是租的、做的地方，沒有店面，學員就到那邊學習。</p> <p>【問】：啊販售地點就是在嘉榮那裡？</p> <p>【答】：對，然後其他就是接訂單</p> <p>【問】：那其實這樣看起來創業的地點，並沒有說特別說做一個選擇嘛？我想先釐清一下小太陽烘培坊就是你剛剛說的在隔壁？</p> <p>【答】：現在是比較遠了。</p> <p>【問】：他是一個新的住宅或房子之類嗎？有點新吧？</p> <p>【答】：沒有，我們之前租的是一個舊的房子，那會換地方的原因是，第一個他的空間不夠大，第二他每年淹水，但優點是便宜，租金便宜，那時候只有六千，現在租的房子是三萬。</p> <p>【問】：那現在租那裡的考量是什麼？那裡有店面嗎？</p> <p>【答】：有，是農會旁邊，他就蓋一棟起來，原則上一開始就是空空的一棟，讓我們進駐的，所以我們可以規劃成我們自己想要的，那整個場地也比較寬敞，然後又是新的建築物，一看就覺得很明亮、很棒，那在原本的點是因為，當初沒有經費，那剛好有那個點，啊我們就請房東便宜的租給我們，就先開始運作這個樣子。</p>	V2-Q4d

**問：創立當時組織資金的運作情形。資金的來源與狀況**

訪談內容：

我們社團要申請，要有人來那個什麼，呃，要有人來工作，那又要付錢，協會其實沒有錢可以負擔，所以我早期是從八十七年我就開始，八十八年我就開始收集資料、提計畫書，寫聯合勸募的那個人事費。對。所以我進來，從八十八年十二月進來以後，呃，八十九年我就開始領聯合勸募協會的一個人事費。

【答】：進入障礙跟資金的這個區塊，我們的資金來源，一開始說真的還是政府的資金來源啊！

【問】：有提到83到87年草創，其實並沒有專職人力嘛！就是大家有一個團體、有一個概念而已，沒有在做事也用不到什麼錢。

【答】：我可以說這個區塊我完全不清楚，因為那時候我沒有介入，因為一般社團成立以後可能需要繳會費嘛！常年費嘛！然後我們知道我們第三屆理事長他接手時，好像只留下十九萬多交給他，可能都是常年費、會費這些繳一繳就沒了，他也沒有特別去花費什麼，因為沒什麼運作就沒，所以我知道的就是這樣子。

【問】：可是等於說從學姊來了以後，就一直有方案一直有方案，幾乎每年都有嘛！都儘量去爭取？

【答】：每年都有，我們每年都有方案，從一開始的...

【問】：那每年的方案是你寫的五件過了三件，還是你寫了三件三件都過？

【答】：可能這幾年需要再加強的部份就是，或許是因為人手太多，就像我們去年提的那個今年的多元的，兩個都沒過，不然我們是基本上提的方案都會過，基本上是這樣子。(與會者：其實這個跟政府的政策有關)，他比較偏向希望人家經濟型的，然後經濟型的是要求很多，那個是他們的問題，我們就不提了。因為我們一開始接觸來講，我等於是88年做最後一個月嘛！那一個月是開始就做，我就辦會員大會了，辦會員大會，那一年的總決算經費，87我不知道，88好像是沒有幾萬，反正是十位數，因為原本就有剩下十九萬了嘛！那一年可能是四十幾而已，但是到89年那一年，因為光一個聯勸人事費，那時候是兩萬六，乘以十三點五，所以那一年是九十幾萬。

【問】：可是這樣夠嗎？還是說他只是補助人事？

【答】：他只是補助人事，其他都是業務費什麼的。

【問】：那些經費的部份是以原本剩下的錢出還是，補助只是某個區塊，只是夠我們執行那麼多事務用嗎？那不夠的部份，那些經費是怎麼籌到，或者是後來怎麼處理？

【答】：基本上這個不是這麼說勒！他原本是十幾萬嘛！那我那一年九十幾萬是總經費決算收入去支應這個部份嘛！那所以說這當中的十幾萬，我們其實也沒有用到，沒有再去跟他用到，那其他的部份就是靠著聯勸補助的一個人事費用是最大宗，再來就是其他的，當然還是一樣繼續有開始運作了，那繼續就有繳常年會費，再來就是其他的小案子，其他的活動費或什麼費，那這個東西我們就會變成說會有一些收入進來，有這些經費的進出嘛！再來因為我們有辦活動嘛！那辦了活動人家有看到，那就願意捐款嘛！(問：所以還是有一部份是捐款?)。對對對。

【問】：那可能組織的錢的運用嘛！那比如我們現在設立這邊的烘培屋，在當初創立的時候，可能也要有一些資金，剛才可能說到人事的部份我們從過去多元的來補助嘛！那這些多元的部份他的錢也是來自政府嘛！(答：設備也是來自政府!)那比如說你可能會用到一些，比如說我買材料，那材料部份可能就不是來自政府嘛！那這一部份是怎麼？是要用到過去的結餘還是怎麼樣嗎？

【答】：我們是這樣子，我們其實從92年開始設立庇護商店以後，我們就有專款專用，這個區塊我們就有專款專用，那設備的部份是歸協會管，因為錢進來，設備他是補助的，人事費也是補助的，所以設備跟人事的這些錢就是協會用，那變成說在烘培坊，一開始不是烘培坊的時候，他是庇護商店，職訓的產品賣的都是商店的錢，收入都是直接給商店的，所以就商店會有一些錢，除了一開始獎勵金是商店發的，那產品那些材料就是商店自己出，那租金水電是通通協會出，早期這個通通是協會出，庇護商店本人就只有付材料費跟學員的獎勵金，所以要不要用到很多資金，就變成好像也沒有用到很多資金，

<p>就變成這個區塊都是協會在出，協會做，啊他就用這樣子下去運作，那到了什麼時候才開始他的那個...比如說水電費由烘培坊自己出，等於是在94年以後，他慢慢穩定了，然後案子、單也接多了，他稍微有一些盈餘了，我們才開始水電費由他自己出，因為他租那一棟，我們是很清楚的，他就是租那一棟，啊那一棟就是由他出，那電話費呢，那時候他那邊電話費還是協會出，就是有一些東西一開始還是由協會去支持，所以本身烘培坊的資金就變成說，政府補助了人力跟設備，其他就是協會去做資助，那協會怎麼會有這些錢，就是變成協會會想辦法，再去透過一些透過一些連結方案。</p> <p>【問】：多半都是捐款嗎？</p> <p>【答】：對，多少啦！再來就是他的販售所得，就是他的資金來源，啊政府當然是有提供協助。</p> <p>【問】：聽起來很多政府幫了很大的忙？</p> <p>【答】：嗯！我們應該可以這麼說啦！</p>	
<p><b>問：創立當時組織資金的運作情形。政府是否提供協助</b></p> <p>答：同上。</p>	V2-Q5b
<p><b>問：創立的過程中筆路藍縷，如何做好壓力管理？</b></p> <p>訪談內容：</p> <p>【問】：這一段過程，我覺得在壓力這個部份可能就是需要學姊分享一下，你簡單的背景，然後可能你的個人特質、信念，然後讓你在面對這些過程當中，譬如說有壓力或什麼，你可能又會用什麼角度去看？就像你剛才提到，你覺得先做東西給別人看，我們先做，做給別人看還是什麼的？</p> <p>【答】：說壓力嘛！我倒不認為壓力，但是我遇到困境，可能是我比較樂觀，我遇到困境，我會換個心態把他轉變一下，然後再想辦法去克服他吧！因為像早期，早期我們協會當需要社工沒有社工的時候，我就想好吧！那我們既然要不到年輕社工，我自己去唸書，至少讓我們協會有這樣的專業人力提升，所以我會有去唸書是這個原因，啊而且因為早期聯勸一直本來是補助專案人事費嘛！跟專業人事費嘛！那他希望的是慢慢變成他只補助專業人事費，不補助專案人事費，所以呢我就覺得，我在這當中我也登報過，也做過一些努力，那有沒有社工來？有，但不穩定，來都來個半年、來個多久就走了，那我只好想說由我自己來唸，如果可以我就自己當社工，那所以也因為這個機緣我才去修學分，啊後來在91.92.93開始有人慢慢進來，可是他們不是社工，所以所有的工作計劃書通通我要提，他們可以幫我做，可是後續的成果報告、核銷通通我要做，包括一開始93年，從一開始到93年，差不多94年，那時候基本上我本身都還先做出納的工作，所以要核銷、要成果報告，我時間沒那麼多做不完，假日來做、晚上來做，我甚至都還曾經把小孩帶過來這邊工作，那我有時候，因為白天真的是比較忙，沒辦法專心下來做事啊！所以就在晚上做，做到半夜了，我那時候有一個，一個很好的影印店老闆，他們非常支持我，我打電話告訴他說，我今天晚上要拿東西去你那裡影印，啊你要等我哦！你知道嗎？曾經等我到十二點多，我再拿去給他影印，影印到隔天天亮，(研究生：也很多貴人出來)，也曾經做到四、五點，差不多整理好了，然後我當時就留下字條告訴工作人員說，我昨晚因為做什麼事什麼事，然後我幾點回去，我回去我會做什麼事，我幾點再進來，就變成再先回去睡覺，啊有沒有壓力，我不覺得是壓力。[02:01:01.38]</p> <p>可是我就是把這些事情，把他當成反正就是必須要去解決啦！一項一項去解決，就慢慢做。</p> <p>【問】：這個過程都沒有想過要放棄嗎？</p> <p>【答】：沒有，真的沒有，因為我們一直看到我們身障朋友，這個問題解決了，又有另外一個問題，這個問題解決了，又有另外一個問題，也因為這些問題衍生出我會愈做愈多的一個原因，因為一開始我剛剛不是提到說，我們發現到我去跟衛生局做宣導社會福利業務，那我們發現到的是家屬跟精障朋友，家屬的一個困境，那這個困境我就去想辦法，去提家屬成長團體來幫助他們，那發現家屬成長團體這個部份幫了他們忙，發現到後續的就業問題，所以我又趕快提職訓，提了職訓又發覺東西做了，然後剛剛那些問題跑出來了，兩個月以後他回去還是發病，所以才又提後續讓他們持續來，然後慢慢的</p>	V3-Q1

<p>又提要做行銷，所以又變成做庇護性就業，就是做商店。就一項一項發現到有一些問題，就慢慢一直做，愈做愈多。可是曾經有人告訴我說，我們的理監事喔，他本來很支持我，可是後來他老婆進來協會工作以後，她發現我越接就越做去開發很多新的服務方案，他老婆也跟著做的很累，他說你真的要那麼雞婆嗎？做那麼多嗎？你自己做死沒關係，你都不怕別人做死嗎？所以我想一想，好像...可是問題我又看到困境啊！<u>看到需要就去創設更多的服務啊！所以有沒有累？我真的還是沒有想到這個問題耶。</u></p>	
<p><b>問：創立的過程中，最大的支持力量是什麼？秉持的信念為何？</b></p> <p>訪談內容：</p> <p>【問】：那這個過程中最支持你的力量是什麼？你秉持的信念是什麼？就可能你剛剛講協會也是支持你幫助你，等於是你也想做一個回饋，那這中間有沒有一個信念，這部分有沒有要補充的，或是你覺得給你最大的力量讓你一直做下來？或者是說你在這個過程中有沒有得到什麼回饋，讓你更想要繼續？</p> <p>【答】：<u>應該說這當中，我看到我們理監事的支持，再來就是我們的理監事成員比較特殊，有些協會是必須我本身全部都是身障者，我才可以當理監事，那我們的理監事裡面，其實我們也慢慢再開發，希望本身是精障朋友，慢慢他有能力出來當理監事，那我看到的是理監事，我們裡面有一些熱心人士、有專業人士，那我們理監事裡面有三分之一是精障的家屬，這些精障家屬他很支持，那他們也一開始跟我們協會的認識、支持協會，是從我知道，進到協會以後他們就支持到現在，等於 88.89。也有是來參加我家屬成長團體留下來的這一些家屬，那他們知道早期的協會是沒有做那麼多事，他們一開始也不會想說協會會做那麼多事，可是一路走來他們發現我們協會愈做愈多，幫助更多的人，所以他們很支持，那基本上就是理監事的支持，就會讓我們更覺得說有那個責任、有那個義務，要為這麼多的一群人做更多的一些服務，跟提供幫助，而且我看到的一個更重要的問題是，以精障者這個區塊，我 88 年進來那時候，我所搜集到的資料是，嘉義縣的精障朋友只有一千五百多人，可是這些年來，到去年 102 年的最新的資料是三千八百多人，一路增加那麼多人，然後我們也看到精障朋友，從跟著我 89.90.91...跟著我十幾年的精障朋友，從三十幾歲變四十幾歲，有的是四十幾歲變五十幾歲，都老了，那你要怎麼辦？要不要繼續幫他們做些什麼？這就是我們看到的一個問題，我們前陣子，前幾個禮拜吧，我們才聽到一個工作人員，一個身障朋友，他也是從 89 年到現在吧！後來有進來協會，有到我們庇護性工作場所去，去年年初才辭職，因為說要在家照顧弟弟，其實弟弟也是精障者，又要在家里一些田要做，其實他已經有肝硬化了，然後就在今年，在後來好像是八月的時候走了，也讓我很不捨。所以因為有一些原因，讓我看到他是再來一個問題，你看我剛剛說的四十幾歲變五十幾歲，那早期五十幾歲現在已經六十幾了，他的父母呢？很多父母都又走了，這群人變成也有高齡化的問題，是很大的問題，這些人怎麼辦？沒有父母管教、沒有父母在旁邊的人怎麼辦？所以我現在身上是好幾個身障朋友的家屬，他們的手冊上是我，後面的聯絡人是我，家屬走了，那兄弟姊妹要不要照顧他？要，可是這個要，有困難，我家沒房間，沒辦法讓他來，再來他的情況會影響到我的小孩，不敢讓他來，所以我們才會後來又有小太陽家園，就是這個原因。所以說我有沒有想放棄，我是不會放棄啦！但是我有想，因為很現實的一個本身的生涯規劃，我的職場的這個部份，我勞保年資已經三十年了，所以我一直在跟工作人員說，你們要多學、多做，大家要把自己的定位提高，你現在是什麼角色，可是你把自己提高你自己的角色，你多看遠一點，我會告訴他們，我哪天我會退休，我確實我也會提我要退休，所以我在積極培養人才，我比較大的一個理念就是，資源共享，大家分享，應該說我也很感謝明瑟，我去看到他的柑仔店，那一台行動宣傳車，我覺得很棒，我就會去跟他要，我也算是不會不好意思的人，我感覺說不錯，但是我不會去搶到你的資源，就會跟你要，包含像從以前我的方案，如果可以，人家會跟我要，我也會去傳給人家，只要不影響到，就算同縣市裡面我也認為不至於說會搶到很多，包含我現在兼另外兩個協會，他們後來都有聘我當輔導，那他只要有問題找我，我都會告訴他們，包含有聲暉團體，也一個工作人員，可是人力其實，真的沒辦法做事情，我一直給他強調，你要請多元的，我也請他寫計劃書，包含計劃書我也幫他修，然後他已經也連續三年都申請多元給他多兩個人力了，在給他人力以外，他這個人力進來我也會幫他訓練，在職教育，我是認為資源共享，啊服務這麼多，大家多做一點，真的社會才會更好，因為身障朋友那</u></p>	V3-Q2

<p>麼多，每個人都有每個人的需要。</p>	
<p><b>問：您覺得創業成功的因素有哪些？籌備階段最需要的是什麼？</b></p> <p>訪談內容：</p> <p>【問】：籌備階段最需要的是什麼？就等於創立一個企業要成功的因素，應該有蠻多的，可是以分階段來講，就是前置籌備期比較需要的是什麼？那你一段時間，就是要維持一開始的存活需要的是什麼？我們如果以烘培坊來講，籌備階段的東西，那一段時間籌備之後那開始最前面一段要存活可能需要什麼？那等到烘培坊現在穩定了，那又需要的是什麼？那當然這個部份就會跟第十三題有一點相關，就是說等於創業這個過程中，烘培坊的這個因素，對於原本的NPO組織，就是我們原本的服務上、組織上又有哪些影響？</p> <p>【答】：其實我是覺得啦！以我們烘培坊來談哦！那個最開始所需要一開始的階段，不外乎還是要有資源嘛！設備嘛！人力嘛！所以我們是比較幸運的是，一開始的資源、設備的這一個區塊，人力的這一個區塊，是由政府的提供，所以我就很好的，從慢慢的籌設了嘛！</p>	V3-Q3a
<p><b>問：您覺得創業成功的因素有哪些？創業要維持一開始的存活，最需要的是什麼？</b></p> <p>答：維持一開始的存活，當然是我們的工作人員的工作理念跟工作態度，再來就是我們的產品品質，後續的行銷的這個區塊，這都是很重要的，因為你工作人員理念，如果對這個部份不認同、不支持，你剩下的都不用講，因為大家的認同的話，才能讓大家願意更認真的付出，那你不認同，一個要做，一個不做，一個在後面給你拉，你就都不用動啦！所以這個認同跟支持是蠻重要的。</p>	V3-Q3b
<p><b>問：您覺得創業成功的因素有哪些？創業要達成穩定最需要的是什麼？</b></p> <p>答：那要達成穩定最需要的是什麼，那如果以我們這個產業來談，還是要有良好的品質，高規格的品質管理。再來就是工作的服務態度，因為如果是產品行銷這個有時候人跟人之前的人際關係跟應對，服務態度還是很重要的，因為你就算品質做的再好，人家感受到是你的態度不很OK，我寧願給別人去，要賺我錢，我何必看你臉色，就像說兩個在賣，一個貴一點點，可是人家對我很親切，我也甘願買，所以對於，當然品質很重要，我們的服務態度也是很重。[02:22:51.94]那再來行銷的部份，也是相當的重要，要怎麼去行銷？到哪裡行銷？還有就是我們如果去、工作人員如果去從事行銷接觸很重要，像他們協會就有一個很優秀的行銷人員，所以在這個部份就是還蠻重要的。啊再來就是...這是本身內部啦！那外部可能就是要徵求爭取更多的資源連結或大家對我們產品，對我們單位的一個認同，因為人家對你單位不認同，有時候做很多白工。</p>	V3-Q3c
<p><b>問：您覺得社會企業，與原先單純NPO組織的差別為何？</b></p> <p>訪談內容：</p> <p>【問】：很多事情都是從認同開始嘛！那在創這個社會企業的過程中，跟原本的組織的變化跟影響，就是我們這個企業創了以後，他對原本協會的狀態有沒有什麼影響？因為人力是重疊的，或是說資源是重疊的，還是說其實這個企業就等於這個協會？好像也不完全是這個樣子嘛！那等於說我這個過程中有沒有什麼變化或影響？</p> <p>【答】：我是覺得是互相關聯的啦！因為這個企業算不算協會？這個企業畢竟是協會的一部份，那這個企業如果不好，這個協會你說光靠其他的部份就能一定很好嗎？我覺得沒有，形象是相當重要的，所以這個企業是蠻影響我們整個協會的一個部份，因為你這個企業很現實的一件事是，這些學員來我們這個企業裡面的學習、工作，他如果有好的一個進步跟成長，家屬有時候會替我們做宣傳，那人家也會覺得你們真的在在做，所以我們針對這一個區塊如果做的好，無形之中會提升到協會你要接其他方案的一個人家對你的認同度，那你如果在這個部份沒有很好，不瞞您說其實在這當中，我們工作人員的一個工作態度，也是會影響到這個區塊，工作人員對學員的態度也會影響啊！學員出去講，我們協會的工作人員對我們很好，那我們整個的感覺就不一樣，這個學員如果回去說那個工作人員怎樣怎樣，對我們都很不好，很苛刻我們，抱歉你這個企業，這個形象，</p>	V3-Q4

<p>要再做別的服務，人家會覺得你好嗎？啊人家的小孩去你那，你就沒照顧啊！不信賴感就出來了，所以這個區塊，確實是足以影響到我們協會的，將來整個服務更廣的廣度跟深度，那當然就是說提升這個區塊的這些人員的工作能力跟工作專業度也是很重要的，因為工作人員本身的專業能力有提升，才有辦法去進步到提升學員的工作能力，相對的啦！相輔相成，所以我是覺得我也都是跟工作人員講說，其實協會就是你的，你不要認為說你是替協會做事，或是說你是替我總幹事做事，很抱歉，協會不是我總幹事的，大家都認同協會，大家都把自己當成協會的一份子，那才是重要的。</p>	
<p><b>問：創業過程中 NPO 組織變化與影響---創業前階段，NPO 組織的狀態。</b></p> <p>訪談內容：</p> <p>【問】：我們學會確實是創立蠻久了，八十三年四月十七創立，那其實到今年就滿二十週年，所以我們在今年再連繫會，其實我們有討論要辦一個二十週年的一個擴大活動，那基本上我們八十三年到八十七年這四年當中，其實是一直沒有在做運作的，呃，早期草創期就是沒有工作人員所以就沒有運作，所以真正協會開始運作應該是從八十七年，呃，八十七年的第三屆理事長他開始改選以後，那才開始慢慢有稍微在動，但是並沒有說真的動的很多。</p> <p>因為早期我們也不知道要做什麼，只是說有這樣的理想跟意願想說好來做這個部分。那所以在第三屆理事的時候，我們發現到呢，協會沒有專職工作人員，是沒有辦法做事的。因為就像八十七年，他那一年我們那理事長開始有一點在做事，還有八十八年，他是這樣子做事發現說，他有到衛生局、衛生所，各地的衛生所去做一個連結說、做宣傳，可是呢，竟然沒有很多人知道。啊，所以我們後來才說，可能需要有那個什麼有專職工作人員，所以我們有提議說要有專職工作人員。</p> <p>我一開始到這個單位來，我們會去告訴人家，我現在在某某單位工作，那我們這個單位是在幫助哪些人，非常歡迎你們資助我們，可是有一個人就告訴我，不知道你做不做的久，會不會做到倒了，這是我的一個想法，嗯我們要考量的，人家願意給我們錢，但是看不到我們能做多久，對不對？因為小社團啊！</p>	V3-Q5a
<p><b>問：創業過程中 NPO 組織變化與影響---創業階段，NPO 組織的變化與影響。</b></p> <p>訪談內容：</p> <p>【問】：我們本來是想說在第十三題裡面的創業過程中，協會的NPO組織的變化跟影響嘛，不過我們剛剛是在聊說，可能協會這邊，其實一剛開始，等於說大概88年、89年比較算正式開始，然後91年接了職訓之後，就有一個庇護商店了，所以兩個幾乎是同時期、同步。</p> <p>【答】：對，其實沒有沒有變，呃..變化喔~~應該說是多增加了更多的服務的這個區塊啦！因為我還是一直，雖然是社會企業這個區塊，老師的定位是社會企業，但是我還是會把他是以偏向是服務、公益服務這一方面的服務，因為我們是因為有產業嘛！勳~那所以變成說需要去推廣、去行銷，然後回來、回歸到他們的身上，但是在這一個區塊當中我也還會認為說(研究生：是在服務的過程，使用到的方法而已，而不是一家公司去做這些事，然後才回到服務這個樣子)。</p>	V3-Q5b
<p><b>問：創業過程中 NPO 組織變化與影響---早期成長階段，NPO 組織的變化與影響。</b></p> <p>訪談內容：</p> <p>【答】：對，對，我會比較偏向服務是並進的，那~當然陸續還是有，就這樣子一直成長啦，因為有社會企業這個區塊，其實這個當中成長，呃，讓協會成長是蠻大的，為什麼呢？因為我剛剛有提到，我們在 94 開始有經濟型的那個方案進來，那 94.95.96.97 連續幾年我們都有經濟型的這個.這個資助進來，加上我用社會企業這個區塊，我在 96 年的時候，我又多提了一個農園的方案，所以說真的，所以很現實的是我在 96 年，那一</p>	V3-Q5c

年我協會工作能力達到最高人力 36 個人，所以讓協會有持續成長，那你知道韜，有時候一個單位人愈多，呃。如果是全部都很好的話，會讓你的協會是愈做愈大，(研究生：理念相同的話)，理念相同是這樣子，但是也相對地是會有困境，當我們一群，你也知道，我剛剛有提到，多元的這一群人，如果以政府來講是給我們免費的訓練，可是一下子進入到太多的多元人力，管理上就是一個很大的困境，(研究生：大家的理念剛開始還沒有一起)，沒有辦法一起，然後很現實的人多，(研究生：意見就多)，然後人家講的人多嘴雜，然後每個人都會想，我自己的能力可以做什麼，我想做什麼，或是說我就看著你們做，啊所以這當中有擠進來的人，你因為用到的人多，你相對的要篩選的人也多，所以要找到很好的"人"，就沒有辦法全都是品質那麼好，所以這又會影響到這個服務的層次，是有差別的，就像我剛剛說的，96 年我們 36 個人，36 個人當中有 13 個是農園的那個多元人力，我們用了，用了 6 個中高齡的，6 個精障朋友，因為我們一直希望提供精障朋友工作機會嘛！所以我一直想方案，我最主要是想方案、連結政府方案，給我們精障朋友一個機會，有工作能力可以賺錢，可是發現到，後來不敢再用的原因，是發現到做農的這個區塊，我們找不到素質比較高的人力，沒那麼簡單，因為做田的，尤其是中高年齡者，那時候都五十多，五十幾歲的人員有的時候很現實的是，學歷根本就不是很高，那學歷不是很高，他的那個工作的，因為...(研究生：態度跟想法會不一樣)，真的，真的，真的是這樣。啊所以這當中其實就有某些困境，[00:04:50.80]所以我後來那個就不敢再提，(問：啊~農園就沒有再做了?)，就不敢再提就是這樣子，啊~沒有再做。一來也是因為我們本來那個後面原本的那一間房子，有一塊很大的農地，現在後來賣人蓋房子，少了這一塊再加上後面我們剛剛講的這些人的品質有關係，那很多時候有些人的工作態度是，A~那長官有在看，那我就做給你看，比較認真一點，那出去到農園，要做不做隨便他，啊我們沒有那個人力去，多餘的人力去監督，(研究生：也不喜歡用監督的啦!)呃。在我的工作理念是不監督工作人員，我希望你們願意做更久，你們的那個就是你自己要主動，不需要我監督，因為我一直在強調，你們不是在替我做事，為什麼需要我來監督，可是至於農園的這個區塊人力就是，能摸就摸，能偷懶就偷懶，啊我們就沒辦法，所以我們就不敢請這個，(與會者：比較三不管)，對，就會比較不 OK，所以我們就想說那也算了，剛好因緣際會是那一塊沒了，然後我們後來是，我們的理事長開始準備換人，那他那一塊地原本是我們其他的，他們自己親人提供，無償提供我們自己去開墾去種的，到後來就想說算了。

**問：創業過程中 NPO 組織變化與影響---穩定成長階段，NPO 組織的變化與影響。**

答：【問】：那管理上有沒有什麼差別？社會企業跟單純的非營利組織有什麼差別？有這個小太陽的時候，跟原來沒有小太陽的時候管理上有沒有什麼差別？因為老師的題目，其實是針對於如果你是一個單純的公益團體的狀態，可是現在因為開了小太陽，對老師來講他就是一個社會企業，那他就不是是一個單純的 NPO，那單純的 NPO 跟有了社會企業 NPO，在管理上有沒有不同的差別？

【答】：我倒覺得不會，以我們協會我是認為不會。

【問】：那做帳上有差嗎？

【答】：不會，也不會。因為我們都是專款專用，我們目前協會有三個帳戶、三份帳冊，烘培坊一個、庇護性就業一個，協會本身一個，帳都是獨立的，我們確實是獨立來做。

【問】：那那時候是有特別堅持要這樣做，還是有什麼樣子的？

【答】：我們一開始就設定專款專用了，這點也是協會很堅持，很重要的地方，因為我們會變成庇護性的學員要用到的錢，用庇護性這邊來去發放，那烘培這個區塊，用烘培來去發放，我們比較知道成本的這個區塊在哪裡，怎麼去運作，那你協會的部份會有協會的人事成本，那協會的部份，可以再幫忙社會企業這裡多少，你要用這樣的方式才有辦法去了解，啊你如果都在一起，沒有辦法去分說，你這邊是有賺錢還是沒賺錢，雖然社會企業不是以賺錢為主啦！我們希望的是賺比較多的錢，然後可以回歸到精障朋友的身上。

V3-Q5d

<p><b>問：您是內部創業家，怎樣描述創業家精神這名詞？</b></p> <p>訪談內容：</p> <p>【答】：我在唸書的一個精神有學到嘛，我們社會工作是什麼？以社會大眾最佳利益為優先考量嘛！這是我一個信念。</p> <p>【問】：怎麼描述創業家精神？是剛才講到的信念吧？</p> <p>【答】：我覺得應該是吧，我沒有什麼精神，哈哈。</p> <p>【與會者】：我倒是覺得剛才講到幾個，是不是這樣子，可能還是要總幹事再確認，譬如說像她的學習的過程，因為遇到一些狀況所以去念屏科大，然後又進來南華，這些都是一些企業家他可能從創業中，學習到困難不服輸，再學習，尋求資源。</p> <p>【答】：學習啦、不服輸、尋求資源，解決問題的方法。</p> <p>【與會者】：所以你當初可能也沒有說先規劃好我要做這個東西，是先看到需求就投入進去，啊遇到問題再解決問題。</p> <p>【答】：對啊，基本上是啊。</p>	V3-Q6
<p><b>問：對組織的未來願景為何？預計如何達成？</b></p> <p>訪談內容：</p> <p>【問】：學姊那對協會或是小太陽烘焙坊未來有什麼願景嗎？還是期許？就是你可能會看到很多的需求點。那這個跟這個部分是有連結的嗎？就是你對協會未來的期許或者是對小太陽烘焙坊未來的願景跟期許？啊可能怎麼達成？</p> <p>【答】：其實我是認為一個單位的永續經營是最重要，因為我們看過很多的社團是起起伏伏的，那我比較會把他建立在專業化這一方面的成長，那也偏向說，建立在說我們希望的是呢。能永續經營嘛，然後是各階理監事他們願意能夠無私的支持跟願意協助，你說要叫他們無私奉獻，其實有困難啦，要怎麼無私奉獻？奉獻人力、經濟，可是也沒辦法很多啦！但是他願意支持跟協助，其實這個幫助就算很大了。還有就是我們未來，我們還是，說到願景我們倒是有提到一個，我們那時候一直在做庇護性就業這個區塊，那時候說希望給我們的呢。身心障礙者，我們創造一個叫做什麼，身心障礙者的手工藝之家，哈~能推更多的東西啦，那時候是有這樣想，但是我們倒是偏向一個，應該是說真的是可以有一個讓這些夥伴把這裡當作是真的他的家，然後這裡是真的是無障礙，就是無障礙之家吧，對吧！所謂無障礙應該是會比較偏向是心智這方面這個區塊，因為如果以今天來講，今天我們這裡對OO(與會者姓名)來說，基本上就是有一點小障礙啦，是因為你還稍微能行走，如果坐輪椅就進不來，我們這裡就是環境上的障礙，真的是這樣子啊。(與會者：可以啦~)</p> <p>【問】：無障礙指的是可能環境上、生理上、還有大家就是心理上這樣子？</p> <p>【答】：呢對啊，針對心理上、生理上，跟那個都可以有一個無障礙的部分，包含只要進來的人都會感受到這裡就是一個我很放心的地方，很溫暖的地方，真的是接納我的地方，而不是在這裡的工作人員也瞧不起身障朋友，因為我很怕的就是工作人員自己高高在上，嗯那你就沒有辦法真的對他、這些身障朋友的付出。</p>	V3-Q7
<p><b>問：創立社會企業的心得有那些？給有意創立社會企業の後進一些建議</b></p> <p>訪談內容：</p> <p>【問】：這一路走來有沒有什麼心得，就是對以後要創立社會企業的建議？不過我自己倒是有一點好奇就是，學姊在走進服務這條路，你覺得這個部份就是對你的人生有很大的轉折跟改變？你自己的收穫之類的？</p> <p>【答】：應該是改變很多吧！至少因為不足讓我有機會再去唸書，以學歷上就成長很多啦！要是沒有因為來參與這個協會的服務，發現到我們的不足又怎麼會回來讀書，也不會去飲水思源去想到可以來讀社工，也可以再唸研究所，以前從來沒有想過，真的沒有想過，所以真的是改變很大，不管在知識方面的改變，能力方面的改變都改變很大，還有就是我倒覺得我到協會這邊，我認為啦！剛剛有提到一個地方是無私，無私是很重要的，因為很多時候，很多事情是，你只為自己利益做著想，那種得失心會讓你失去了很多，包含失去了很多朋友，包含失去很多人對你的信賴，那如果我們是比較站在大眾利益的立場去做考量，反而我們替大家想到的，人家也會替我們想到，有一句話叫做"施</p>	V3-Q8

比受更有福",這是我的感覺,我從協會來我倒覺得當初我是受的人,我接受很多,因為我們是來工作的,當初接受協會的這個工作,所以我們得到很多,還有得到一些進修機會,感覺是當初有協會幫了我才有現在的工作機會,如果當初協會沒有用我,沒有這個工作機會就沒有今天的我,所以我不敢說是因為有了我才讓協會那麼進步成長,這是我的想法,因為一個協會的成長不是靠我一個人,今天我們協會能做那麼多的服務,能做那麼多的方案,很現實的不是我一個做的,是我背後還有那一群這麼挺我的工作伙伴,還有背後那一群理監事很支持我、很放心的讓我做,他們不會去質疑我說會不會做那麼多都挖到自己家裡去,他們真的看到我都很高興,每次都鼓勵我。理監事如果不支持,很多社團是因為理監事的不支持而沒辦法運作,這是事實。就算協會再好,這些理監事如果自己內亂,不支持工作人員,很現實的一件事就是,我們常看到工作人員很有心想做,理事長說不喜歡、不讓他做,就換人,換了人就一切重來,今天這個工作人員做的很不錯,理事長也很支持,可是這當中其他理監事有意見,一直去給理事長吐巢,一直去給這個工作人員吐巢,同樣不能做,所以理監事的資質是很重要的,我們協會的優點就是理監事非常支持,我們的理事長真的都很棒,再來就是我們背後的這一群工作人員默默耕耘的這一群工作人員,也是很重要的關鍵,很有向心力、認同感。因為如果我去接了一個方案回來,他們沒有盡心盡力的幫我做,就沒有了,就像去年的支持全球的沒做很好,今年就沒得標了,同樣意思,所以我們這一群工作伙伴是真的很優秀。

【問】：那學姊有沒有什麼建議？

【答】：往創業方面去做,人很重要,社會企業這一塊我倒覺得還是回歸到他的本質,你一開始你想做什麼,這個"初心",你社會企業創力的源起,起心動念,你想做什麼,剛開始的想法,你的那一個鴻大的志願,你的眼光,要回到那個區塊去做,因為很多社會企業、很多人,說我來幫助很多人,我來做一些什麼可以怎麼樣,可是後來愈做愈偏愈做愈偏,就走掉了,所以我們偏向說,回來找到你當初的初心,你為什麼會到這一行來,所以我們協會一直沒有廢棄這一個理念,我一直堅持,而我們理監事也知道我們在堅持這一個區塊,他們也很認同協會的這一個區塊。

【問】：可以再說一下協會最開始的初衷是什麼？

【答】：我們當初的初衷是以能服務我們精障朋友,讓他們能回歸社區,為他們爭取福利,讓他們在社會裡面有一席之地,我們是後續有再把他擴編、擴展、擴增到我們不只是服務聽障朋友,我們連其他身心障礙類別的朋友,我們也願意幫他,就像我們現在又看到了,我們知道有很多身心障礙的朋友他有娶外籍新婚,延伸的一些問題,他們也需要幫忙,所以我們後續可能也多多少少會去幫忙,就是我們的初心在哪裡,我們一開始想幫他們的心,我們沒有變,只是更增加更多的服務,所以當初設立的那個目標很重要。

### 附錄三、參訪照片



照片說明：與陳素綢理事長合照



照片說明：學員製作麵包