

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩士論文

Master Program in Nonprofit Organization Management

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

身心障礙者庇護工場轉型社會企業之研究

— 以嘉義地區某庇護工場為例

A Study of Disability Sheltered Workshop Transforming Social
Enterprise: The Case of Sheltered Workshop in Chiayi Area

陳柏佑

Bo-Yoh Chen

指導教授：涂瑞德 博士

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June 2019

南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班

碩 士 學 位 論 文

身心障礙者庇護工場轉型社會企業之研究－

以嘉義地區某庇護工場為例

A Study of Disability Sheltered Workshop Transforming Social
Enterprises: The Case of Sheltered Workshop in Chiayi Area

研究生：陳柏作

經考試合格特此證明

口試委員：杜永齡

高東昇

涂瑞德

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：高東昇

口試日期：中華民國 108 年 06 月 24 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陳柏佑君在本系修業二年，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：陳柏佑君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、非營利組織募款專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：陳柏佑君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：身心障礙者庇護工場轉型社會企業之研究

—以嘉義地區某庇護工場為例

(2)學術期刊：

本人認為陳柏佑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：身心障礙者庇護工場轉型社會企業之研究—以嘉義地區某庇護工場為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：涂瑞德簽章

中華民國108年5月21日

謝誌

時光荏苒，光陰似箭，還記得兩年前懷著懵懵懂懂菜鳥心態踏進南華大學，兩年後即將就要離開學校。這兩年期間，我很感謝企業管理學系非營利事業管理碩士班給予我的一切，讓我在非營利事業這一塊領域增長不少理論的知識，也讓我在與教授與同學們的交流中獲得許多寶貴的經驗。

我很感謝瑞德老師在我碩士班生涯期間對我的包容與指導，雖然我在研究方法論以及一些基本的知識基礎不足，但老師還是非常悉心的照顧我，不斷的讚美我的優點，鼓勵我繼續前進。沒有瑞德老師，我很難想像我能否順利畢業。

第二個要感謝的是我老婆廷昀，在我修習研究所期間，幫我打理好家中的一切事情，為我照顧我們的兩個小孩，讓我可以安心的上班以並且無後顧之憂的到研究所專心我的課業。如果沒有她，我也無法如此順利的寫完這本論文。

接著要感謝的人是我的好友偉晉與威銓，在我進行論文寫作的期間給予我一些不同的意見，刺激我的思考，時時給予我信心。

最後，感謝我的研究所同學與學長學姐們對我課業的幫忙。不論是課堂的知識或是實務經驗的交流，都將對於我的人生有所幫助。

柏佑 筆於 7/3

摘要

本研究主要探討身心障礙者庇護工場轉型社會企業的組織使命、社會價值、所採取的經營模式、所遭遇的困境以及因應策略。本研究採質性訪談方式，以戴德森醫療財團法人嘉義基督教醫院附設再耕園庇護工場為研究案例，使用研究者自編之半結構式訪談大綱作為資料蒐集的工具。將所得研究結果作成以下結論：

- 一、再耕園庇護工場轉型社會企業的組織使命是提供每一位身心障礙者謀生的就業機會，滿足身心障礙者家庭的經濟需求，幫助他們磨練良好的工作態度，以及促進良好的社會互動。
- 二、再耕園庇護工場轉型社會企業的社會價值是「以人為本」的社會關懷精神以及「人適其所長」的經營理念。
- 三、再耕園庇護工場轉型社會企業所遭遇的困境是：(一)身心障礙者的工作能力提昇有限；(二)庇護工場缺乏專責的行銷人員；(三)庇護工場的產品競爭力低。
- 四、再耕園庇護工場轉型社會企業對於所遭遇困境採取的因應策略是：(一)提供原有庇護性員工的轉介(二)增進庇護工場與母機構的良性溝通，提供專業人力的協助；(三)利用網路社群的力量建立情感共鳴，產生價值認同；(四)庇護工場與社會企業並存；(五)結合企業社會責任，將企業資源引入。

關鍵字：庇護工場、社會企業



ABSTRACT

This study was to explore the organization mission, social value, business model, encountered difficulty and the coping strategies with difficulty during the sheltered workshop for people with disabilities transforming into social enterprise. This study adopted the sheltered workshop for people with disabilities of Ditmanson Medical Foundation Chia - Yi Christian Hospital for the case for investigation. In this study, semi-structured interviews were made for use of empirical research. The researcher made some conclusion according to the findings at the field as the followings:

1. The organization missions of Renewal Garden were creating jobs for the handicapped, meeting the economic needs of the families with physical and mental disabilities, cultivating the handicapped positive working attitude and promoting they get along well with others during the sheltered workshop for people with disabilities transformation into social enterprise.
2. The social values of Renewal Garden were the humanistic spiritual of social concern and convince of the management ideal that everyone can fulfill themselves with their talent during the sheltered workshop for people with disabilities transformation into social enterprise.
3. People in Renewal Garden encountered difficulties during sheltered workshop for people with disabilities transforming into social enterprise including (1) It was hard for the handicapped to improve their ability to work.(2) There was lack of professional

marketing manager in Renewal Garden. (3) The products made in Renewal Garden were not competitive in the market.

4. For the people in Renewal Garden, the coping strategies with difficulties during sheltered workshop for people with disabilities transforming into social enterprise including (1) Renewal Garden could provide referral service to the handicapped to switch into other workplaces. (2) Renewal Garden could promote the sheltered workshop staffs communicate effectively with the parent institution and get professional assistances from the hospital. (3) Renewal Garden could make the crowd arouse their emotional resonances and foster their identities on the spiritual value by network communities. (4) Renewal Garden could try to keep the sheltered workshop coexisting with the social enterprise. (5) Renewal Garden could draw enterprise resources into the sheltered workshop on the management by combining with corporate social responsibility.

Keywords: Sheltered Workshop, Social Enterprise

目錄

準碩士推薦函	I
謝誌	II
中文摘要	III
ABSTRACT	V
目錄	VII
表目錄	X
圖目錄	XI
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機	3
1.3 研究目的	6
1.4 研究問題	7
1.5 研究流程	7
第二章 文獻探討	10
2.1 身心障礙者庇護工場之概述	10
2.2 社會企業之意涵與發展	30
2.3 組織變革與經營模式	40
2.4 庇護工場轉型為社會企業之現況與困境	54

第三章	研究設計	66
3.1	研究方法	66
3.2	研究個案與對象	68
3.3	研究工具	72
3.4	資料處理與分析	74
3.5	研究倫理	79
第四章	研究結果	81
4.1	庇護工場轉型社會企業的使命與價值	81
4.2	庇護工場轉型社會企業採取的經營模式	87
4.3	庇護工場轉型社會企業所面臨的困境與因應策略	109
4.4	綜合討論	122
第五章	結論與建議	127
5.1	結論	127
5.2	建議	129
參考文獻		132
一、	中文部分	132
二、	英文部分	139
三、	網路資訊	144

附錄

附錄一	身心障礙者權益保障法有關庇護性就業修正條文…	145
附錄二	訪談同意書……	149
附錄三	訪談大綱……	150



表目錄

表 2.1	身心障礙者庇護工場分類表	13
表 2.2	身心障礙者組織場域重大事件與時期	27
表 2.3	社會企業光譜	32
表 2.4	複合光譜	33
表 2.5	社會企業在臺灣的管理矛盾類型	61
表 3.1	訪談名單	72
表 3.2	訪談逐字稿慣用記號法	77



圖目錄

圖 1.1	民國 106 年在職庇護性員工每月薪資.....	2
圖 1.2	研究流程.....	9
圖 2.1	大規模組織改變(LSOC)之成因模型.....	42
圖 2.2	Lewin 三階段變革模式.....	44
圖 2.3	非營利組織轉型社會企業的三個階段.....	47
圖 2.4	社會企業的經營模式.....	51
圖 2.5	臺灣庇護工場經營類型.....	56
圖 2.6	臺灣 106 年各地方政府庇護工場經營虧損/淨利一覽表...	57
圖 3.1	再耕園身心障礙綜合園區組織架構圖.....	70
圖 3.2	主軸編碼類目示意圖.....	76

第一章 緒論

第一章緒論共分為五小節，第一節介紹研究背景，第二節論述研究動機，第三節探討研究目的，第四節歸納研究問題，以及第五節說明研究流程。

1.1 研究背景

我國自民國 96 年《身心障礙者權益保障法》公布實施後，庇護工場在角色定位及營運管理上面臨極大的困境與挑戰。許多難以適應的庇護工場，營運收入逐年虧損，無法提供身心障礙者更完善的保障，故輔導庇護工場轉型社會企業更是政府推動相關政策之重要議題（吳明珠、鄭勝分，民 101）。依據民國 104 年修訂之《身心障礙者權益保障法》在就業權益方面明文規定：直轄市、縣（市）勞工主管機關為提供庇護性就業服務，應推動設立庇護工場(Sheltered Workshop)。而庇護工場為提供具就業意願但就業能力不足之身心障礙者工作機會，以保障其工作權益，並結合政府及社會資源建構完善之庇護性就業服務機制。庇護性就業強調的是雇傭關係及依產能核薪，其薪資由勞資雙方議定後送縣市政府核備，故庇護工場原具備「提供身心障礙者生活陶冶及職業訓練繼而予以轉銜推介就業」之功能卻已逐漸減弱（吳明珠、鄭勝分，民 101），

庇護工場的角色定位也由一個服務提供者轉型為企業經營者。

依據民國 106 年勞動部勞動力發展署調查報告資料顯示，國內庇護工場的營運經費雖多數依賴中央及地方政府大量補助，但其營運收入及支應庇護性就業者之薪資有逐年增加之勢。統計顯示，國內在職庇護員工人數約有 1,889 名，每月平均薪資為 7,873 元，其中平均薪資低於 6,000 元以下的約佔 33.6%（勞動部勞動力發展署，民 106），如圖 1.1，相較 2009 年底護性就業者平均薪資低於 5,000 元以下的佔 55.9%（行政院勞工委員會，民 98），庇護性就業者之薪資雖有逐年增加的趨勢，但仍遠不及勞動基準法最低薪資之保障。

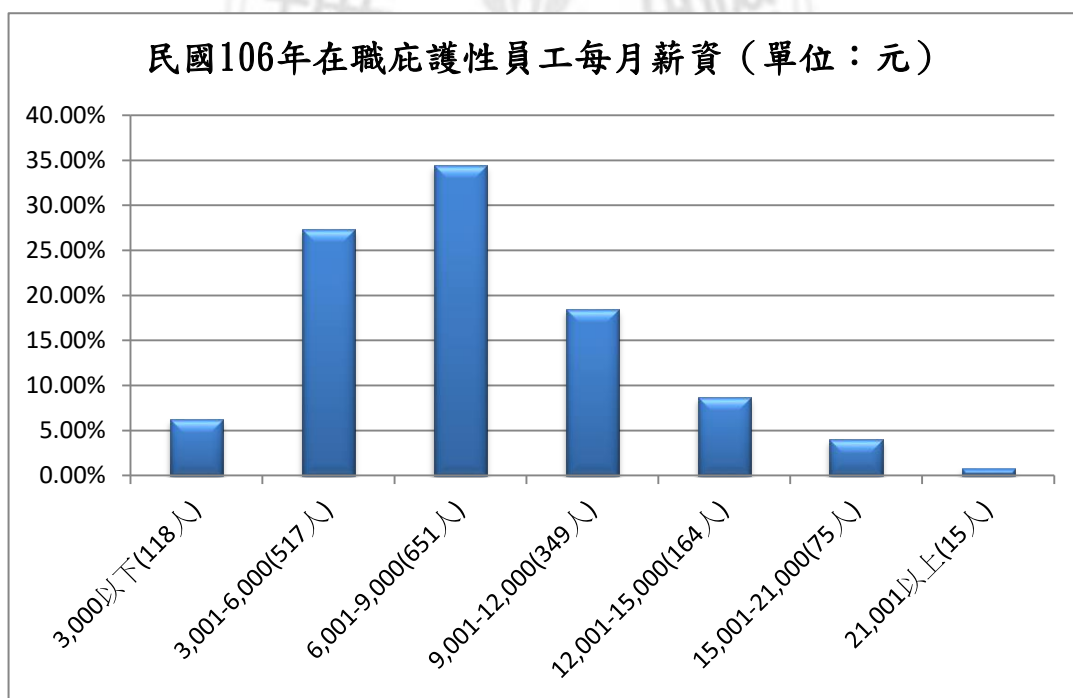


圖 1.1 民國 106 年在職庇護性員工每月薪資

資料來源：由本研究整理

依據民國 97 修訂之《身心障礙者庇護工場設施及人員配置標準》規定，庇護工場應依業務需要並按庇護就業人數比例設置個案管理員、職場輔導員及技術輔導員等專業人員。然而，勞工主管機關以身心障礙者就業權益為名，強調庇護工場應等同企業經營，必須持續獲利，並提供相同的勞工待遇，因而逐步將庇護工場轉型為障礙者社會企業（蔡依倫、高明瑞，民 102）。庇護工場除接受政府補助申請專業人員（包含就業服務員、職業輔導員）及營運人員（包含技術輔導員、行銷人員）來強化庇護工場營運之功能外，更努力從原本提供醫療復健、照顧及職業訓練的社會福利型態轉變為必須自負盈虧的企業經營型態。

自《身心障礙者權益保障法》於民國 96 年公布實施後，勞動部門開始積極推動庇護工場轉型社會企業。但庇護工場不同於一般性職場，其設立的主要目的在於提供身心障礙者密集且專業之就業支持，仍須政府投入較多的人力與物力等資源。因此，政府與庇護工場在資源有限的情形下，庇護工場如何運用組織管理與經營策略模式，才能達到永續經營之社會企業目標(Hyde, 1998)，乃是本研究關注的重點。

1.2 研究動機

研究者投入特殊教育工作的時間已逾十二年的時間，身心障礙學生從高職

階段綜合職能科畢業後，在就業、就學及就養的轉銜安置上，一直是備受關注的議題。成功的就業轉銜可使身心障礙者成為一個具有生產力的國民，並從生活中得到正向的回饋，進而達到自我實現的目標(周台傑、葉瓊華、詹文宏，民 92)。目前國內身心障礙者在就業方面主要有「一般性」(競爭性)、「支持性」以及「庇護性」等三種就業服務模式(Miller, 2001)，其中「庇護性就業」乃是針對 15 歲以上有工作意願但工作能力不足、具有生活自理能力的身心障礙者，經由施予職業輔導與評估後，適合的安置將他們於庇護工場，提供密集且專業之就業支持，促使他們在非融合式環境下提昇工作適應及能力(Laurent, 1998; Reker, Eikelmann & Inhester, 1992)。其主要目標就是去協助生理及心理方面障礙者能在有朝一日回歸到主流社會，發展穩定的職業能力以滿足自己的生活需求與職業興趣(劉佳華、王智弘，民 95; Wolinsky & Breakstone, 1975)。

過去許多傳統非營利組織必須依賴政府補助或社會捐款才得以維持運作，為了擺脫被救助者的角色型態，爭取公平參與社會的權利，甚而解決社會問題與需求，身心障礙者庇護工場希望能有較多的自主管理力量強化社會資本。另一方面，近十幾年來相關法規的變遷以及經濟不景氣的影響，庇護工場面臨了許多財務困窘的問題，促使組織必須導入市場營運模式，降低對外部資源的依賴。因此，庇護工場轉型為社會企

業可說是未來發展的趨勢，組織體系不再侷限於社會福利的救助，而是代之以社會企業精神（Social Entrepreneurship）的經營模式（劉育欣、鄭勝分，民 103）。為了能深入瞭解庇護工場轉型社會企業之發展性，研究者針對戴德森醫療財團法人嘉義基督教醫院附設再耕園庇護工場（以下簡稱再耕園庇護工場）為研究個案，瞭解庇護工場轉型社會企業過程中，成員對組織使命以及所欲創造的社會價值之認知，是為本研究的動機之一。

而再耕園庇護工場轉型為社會企業的歷程中，他們對於自己的市場定位、目標顧客、產品銷售與服務有何認知，以及如何擬定社會企業的經營策略，都是庇護工場轉型為社會企業的實務問題，攸關著未來組織的發展與永續經營。因此，在研究者探討庇護工場轉型社會企業的背景與目標之餘，也想從中去瞭解庇護工場轉型為社會企業的經營模式，此為本研究動機之二。

在庇護工場轉型為社會企業的歷程中難免會遭遇一些問題或困境。例如庇護工場常陷入該以「服務」為目的，還是以「營運」為目的之爭議，產生定位認知上的衝突（吳明珠、鄭勝分，民 101）。過去庇護工場的經營者大多是社福人員所擔任，以社會服務的理念來管理，其所著重的並非產能與盈餘；當庇護工場要轉型成社會企業時，注入企業經營模

式與理念，試圖以增加市場競爭力以及創造盈餘作為其新的經營目標時，容易遭受到內部人員的抗拒（黃怡雯，民 105）。或如社會企業的經營也會面臨董事會與經營團隊權力分配與互動的問題，如果董事會與執行長在組織發展與策略規劃的看法不一致，也會影響組織氛圍以及組織發展的穩定性（Kuan et al., 2011）。再耕園庇護工場自從民國 92 年成立以來，便顛覆傳統社會福利的概念，積極轉型為社會企業，希望走出依賴民間捐助及社會福利的模式，而其在轉型社會企業的過程中所遭遇的困境為何，以及他們對於這些困境的因應方式又如何，亦為研究者所關心的，此為本研究的動機之三。

1.3 研究目的

根據以上研究動機，本研究主要有以下四個目的：

1. 探究庇護工場在轉型為社會企業的組織使命與社會價值。
2. 探討庇護工場轉型為社會企業所採取的經營模式。
3. 瞭解庇護工場在轉型社會企業的歷程中，其所面臨的困境及其因應方式。
4. 將所得研究結果予以歸納為研究結論，作為後續研究以及其他庇護工場轉型為社會企業之參考依據。

1.4 研究問題

根據以上研究目的，本研究擬定以下三個問題：

1. 庇護工場轉型社會企業的組織使命與社會價值為何？
2. 庇護工場轉型社會企業採取的經營模式為何？
3. 庇護工場在轉型社會企業的歷程中，所面臨的困境及其因應方式為何？

1.5 研究流程

本研究針對再耕園庇護工場在轉型社會企業的發展沿革及其經營策略作為研究方向。本研究進行流程如下所列：

1. 第一階段為擬定研究計畫：在擬定研究主題與個案，與指導教授討論其可行性後，探討研究動機與目的，進一步提出研究問題，並蒐集、分析相關文獻，以作為研究計畫架構之參考。本研究採用的文獻包含與研究主題相關之期刊、專書、論文、雜誌與網路資料等。
2. 第二階段為設計與執行：在相關文獻探討與整理之後，決定採用個案研究法並進行深度訪談與資料分析之準備工作。於設計訪談內容大綱後，針對研究問題與再耕園庇護工場內的重點人物進行深度訪談；並透過文獻資料分析整理，作為研究資料之延伸，以補足訪談

遺漏之部分。

3. 第三階段為彙整、分析及撰寫論文：在訪談與觀察活動結束後，將訪談對話記錄的電子檔繕打成逐字稿，輔以文獻資料，以進行資料分析，歸納研究發現，做成研究與建議，進行論文撰寫工作。



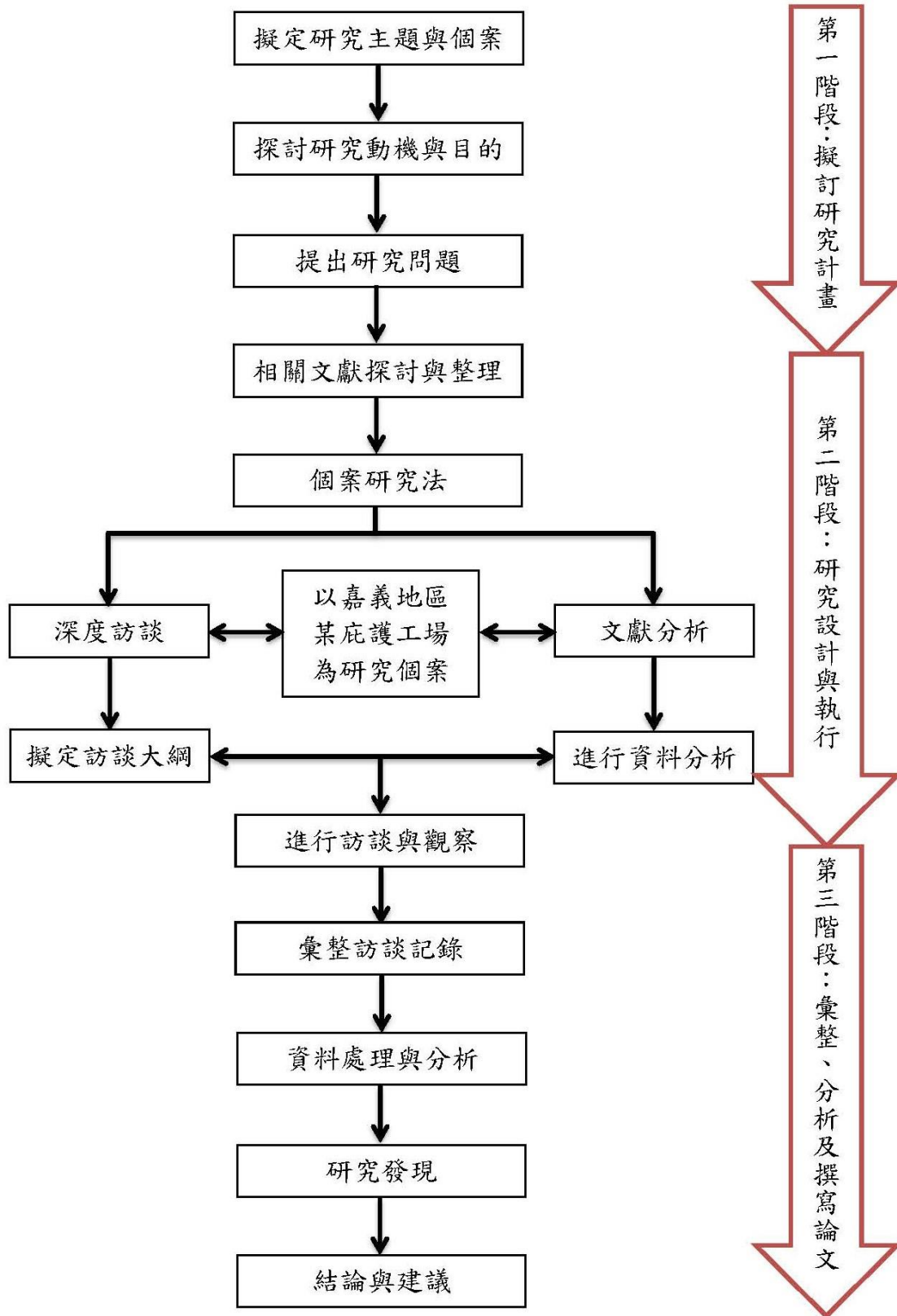


圖 1.2 研究流程

資料來源：由本研究整理

第二章 文獻探討

本章旨在探討身心障礙者庇護工場轉型社會企業及其影響因素之相關文獻，做為本研究理論基礎。本章共分為四節，第一節身心障礙者庇護工場之概述；第二節社會企業之意涵與發展；第三節組織變革與經營模式；第四節庇護工場轉型社會企業之現況與困境。

2.1 身心障礙者庇護工場之概述

本小節將依序說明庇護性就業的定義與庇護工場的分類、庇護工場的歷史沿革與政策發展，以及障礙者組織場域結構變遷之相關研究。

2.1.1 庇護性就業的定義與庇護工場的分類

依據民國 107 年勞動部勞動力發展署定義，庇護性就業(Sheltered Employment)是針對年滿十五歲具有就業意願，但無法適應競爭性就業市場之身心障礙者，經職業輔導評量後，符合資格者，轉介至適合的庇護工場，由庇護工場予以評估進用，依其產能核薪並與其簽訂勞動契約，其薪資由庇護工場與庇護性就業者議定後，報地方勞工主管機關核備，提供長期就業支持；不符合者，則由職業重建窗口轉介至其他適合單位接受服務（勞動部勞動力發展署，民 107）。在庇護工場內，設有就業服

務人員及技術輔導人員，提供密集且長期之服務。且庇護工場與庇護性就業者屬勞雇關係，雇主應為其員工辦理參加勞工保險、全民健康保險及其他社會保險等，以保障其權益。目的在於為工作能力不足之身心障礙者提升工作適應及能力、提供密集且專業之就業支持、積極協助其進入競爭性就業職場，並結合政府及社會資源建構完善之庇護性就業服務機制(Reker et al., 1992)。美國庇護工場與家庭代工方案協會(National Association of Sheltered Workshop and Homebound Programs, 1968)定義庇護性就業是由非營利之復健機構針對身心障礙者之個人生活目標、工作報酬與心理支持等服務，且在可控制的環境下，提供其職業重建與輔導，並協助身障者維持最大工作潛能，進而獲得正常生活（陳怡璇，民104）。學者陳玫玲（民93）指出，庇護性就業服務主要在協助因認知功能不足或感官生理缺陷而導致工作意願受限制之身心障礙者，將其安置於庇護工場中，以培養工作技能及學習工作常規。另有學者指出庇護性就業最主要的意義在於協助身心障礙者回歸主流，過著與一般人相同的生活（劉佳華、王智弘，民95）。

綜合以上所述，庇護性就業服務模式是建立在尊重基本人權的基礎上，專門針對社會中較為弱勢的中、重度身心障礙者，提供專業且持續的支持性服務，以及穩定且高度控制的工作環境，以保障身心障礙者最

基本的工作權益。堅信即便是工作能力不足的身心障礙者，只要經過有目標的訓練，也可以讓他們生活的更有尊嚴。

庇護工場(Sheltered Workshop)是一種傳統的就業場所，障礙者不僅能在工場學習並發揮其工作能力，必要時也接受生活常規及自理能力之訓練，乃至於接受社會行為、娛樂活動，以及更多的職業技能等方面之訓練（許天威，民 95）。故庇護工場對於中、重度身心障礙者在生涯轉銜之重要性可見一斑。在現行法規制度下，身心障礙者必須參照職業輔導評量之結果，方能轉介安置於各類型的庇護工場之中。其評量方式是在特定時間內運用標準化測驗工具、工作樣本、情境評量及現場試作等方式，瞭解身心障礙者現階段的學習特性、工作技能、工作人格、職業興趣、職業性向及潛在就業環境分析等就業特性（劉秀之、林明慧、林建邦、謝依婕、陳瓊玲，民 103）。因此，透過職業輔導評量結果，將不同類型身心障礙狀況與功能之庇護性員工安置在適合的庇護工場之中。林宏熾（民 98）指出，庇護工場可依照其安置模式、安置的時間以及設立單位分成幾項形式不同的庇護工場。其中安置模式亦可區分為「訓練型庇護工場」、「醫療型庇護工場」及「養護型庇護工場」三類。安置時間可區分為「過渡型庇護工場」、「長期型庇護工場」及「綜合型庇護工場」三類。最後依據設置單位可分為「機構式庇護工場」、「學校式庇護

工場」、「獨立式庇護工場」及「附屬式庇護工場」四類(林宏熾, 民 86)。

表 2.1 身心障礙者庇護工場分類表

分類	形式	說明
安置模式	訓練型庇護工場	沒有永久的員工，強調職業訓練。本類身心障礙者均有生活自理能力，且障別多元化，訓練完成且經過評估後將安置於適當的工作。
	醫療型庇護工場	當身心障礙者有生理、健康上的考量時，例如開刀、復健，則安排至本類庇護工場，一方面給予醫療上的支持，一方面做就業準備。一般以脊髓損傷、多重與慢性精神病患者為主。
	養護型庇護工場	為不具生活生理能力，需要生活照顧的身心障礙者而設立，以醫療、生活訓練為主，訓練為輔。進入本類的身心障礙者，障別程度均較嚴重。
安置時間	過渡型庇護工場	以短期就業安置為主，訓練主要於提高生產力，以適應社會生活。
	長期型庇護工場	提供障礙程度較為嚴重的身心障礙者生涯安置，提供終生雇用措施。
	綜合型庇護工場	結合過渡性與長期性的特色，除過渡性的教育訓練外，亦提供長期的生涯規劃。目前庇護工場多為此類。
設立單位	機構式庇護工場	由教養機構所設立的庇護工場，此種工場較重視安置的功能。
	學校式庇護工場	由學校教育單位為主設立的庇護工場，學校式庇護工場較強調教育學習的功能，且多為過渡式的轉銜工場，並不提供終生的就業安置與規劃。
	獨立式庇護工場	由一般私人公司或由私人單位來成立，目的多以營利為目標，而非以身心障礙者的教育訓練為宗旨。
	附屬式庇護工場	本類庇護工場係附屬於相關財團法人、社團法人、醫院或社會福利機構等，其經費及經營管理措施均依附於原單位，其成立目的以慈善事業與社會福利為考量重點。

資料來源：林宏熾（民 86）；林宏熾（民 98）

身心障礙者選擇庇護性就業服務模式，除了參考職業輔導評量之結果外，庇護工場對於身心障礙者的工作態度與工作意願，身障者本身的工作能力與其對薪資報酬之期待，以及家庭支持的程度，都是雇主與雇員相互考量是否留任及留用之重點(林家琪，民 105)。多數庇護工場(雇主)認為初任的雇員在工作態度上仍處於準備階段，也是學校在轉銜教育階段須加強之處(吳琇瑩，民 94；陳曉瑩、王智弘，民 96)。另外，庇護性就業模式是建立在依產能核薪之前提下，身心障礙者本身的工作能力與產能都會影響其薪資報酬之多寡，此類因素不僅受到庇護工場的重視，也會直接影響庇護性員工對於工作的持續性(刁惠美，民 80；蘇玉帆，民 95；鄧慧鈴，民 96)。學者游慧珍(民 100)指出，明確的工作流程或提示等工作內容，有助於提升身心障礙者的工作效率及職場適應，更是身心障礙者穩定就業的重要因素之一。

綜合以上所述，庇護工場是為了保障身心障礙者就業之權益，提供一個訓練工作能力及就業的場所。透過專業的訓練，以及庇護工場、學校轉銜與家庭支持的多方努力下，不僅提供身心障礙者一次自我實現的機會，更可貴的是，也讓身心障礙者得以走出家庭與學校的避風港，學習應對進退的基本社交技巧並對自己的人生負責，同時也可以減輕家庭經濟與社會成本的負擔。

2.1.2 身心障礙者庇護工場的歷史沿革與政策發展

庇護工場(Sheltered Workshop)一詞，起源於西元 1949 年第二次世界大戰德國戰敗後，國家出現眾多因戰爭受傷者、國家分裂、經濟崩潰、交通癱瘓等極為嚴重的社會問題；德國政府在物資極度缺乏的狀況下，開始建立戰傷者工場，亦即現在所稱「庇護性工作場所」之由來（黃詩穆、王健良、陳中獎，民 101）。而我國第一個庇護工場則是成立於民國 57 年的「友好復健技藝社」（早期稱為友好工業社），是由當時任職於臺大醫院社會服務部主任的姚卓英女士所創辦。該機構主要服務是提供身心障礙者心理重建及職業訓練，是庇護工場最初的形態，其服務對象是以精神病患、智能不足、聽語障與肢體殘障等為主（姚卓英，民 67），屬於專門為身心障礙者提供就業輔導與職業訓練的機構，也是最早做為身心障礙者安置訓練的場所。

在重視福利制度的先進國家中，如英國、美國、德國及日本等，當時庇護工場之設置與立法保障之目的皆是為了安置因戰爭而導致傷殘的士兵或民眾為主，其次是為了保障因工作而受傷的工人；且起初皆由民間所發起，進而轉由政府所主導，發展至今則鼓勵民間團體創辦，普遍設置並提供各類別的身心障礙者個別化之訓練及專業團隊合作，並積極立法以保障庇護性就業員工之基本就業權益（葉東豐，民 97）。

在上述歐美等先進國家的庇護性就業發展過程中，都經歷庇護工場大量擴張的階段，不論是營利企業、非營利組織或是志願服務機構等，均扮演著庇護工場推動時的重要角色；美國在早期庇護性就業的發展過程中，藉由提供被就業市場排除的身心障礙者工作機會，也成為政府對身心障礙者就業照顧的主要模式，但近年來庇護工場與社會隔離的工作環境開始受到質疑與討論；英國的庇護工場與庇護性員工之間則具備僱傭關係，且薪資普遍高於基本工資，許多身心障礙者在如此優渥的條件下反而都不願意離開庇護工場，因此英國政府在成本的考量下，開始推動支持性就業模式，以鼓勵身心障礙者得以回歸社會；德國的庇護工場強調身心障礙者在工作權及機會之保障，庇護工場的主要功能是提供工作安置，而非單純的治療與收容，但近年來也開始從隔離的政策邁向融合的取向。但無論是考量營運成本的控制或是受到支持性就業概念之影響，庇護工場的轉型已是各國開始關注的議題（黃穎雯，民 99）。

綜觀國內外庇護工場的興起與發展，多在政府資源不足或國家發展需要的狀況下，為保障身心障礙者基本的就業權益而產生，從民間團體或地方人士開始著手創辦，進而由政府介入主導，透過立法來保障身心障礙者之福利與權利，並積極鼓勵企業團體以及非營利組織持續辦理。我國在庇護性就業的發展上，近年來因政府法律修改之故，庇護工場是

否應隸屬於多重主管機關以及庇護性員工是否具備勞工身分等問題，皆備受爭議。而身心障礙者權益保障法修法後，對庇護工場定位為「就業場所」，而不再單純算是「身心障礙者福利機構」(黃穎雯，民 99)。因應政策方向的轉變使得庇護工場在經營運作上也必須轉型，而庇護性員工在就業權益上是否更具保障，是值得探討的。

有關我國在身心障礙者就業服務及立法過程之演變，歷經了近四十年的修法與努力，以下將針對《殘障福利法》、《身心障礙者保護法》及《身心障礙者權益保障法》依序說明：

1. 殘障福利法（民國 69 年～86 年）

我國在民國 69 年所訂定之《殘障福利法》是最早有關身心障礙者的專法。此法明文規定：「政府為維護殘障者之生活，舉辦各項福利措施，並扶助其自力更生；且殘障福利主管機關在中央為內政部，在省（市）為社會處（局），在縣（市）為縣（市）政府。」其立法之精神仍在於為殘障者之福利救濟的概念。且同法第 8 條規定：「各級政府應按需要，設立或獎勵民間設立下列各類殘障福利機構：(1)盲人教養機構；(2)聾啞教養機構；(3)肢體殘障者教養機構；(4)智能不足者教養機構；(5)義肢製造裝配所；(6)傷殘重建機構；(7)盲人讀物出版社及盲人圖書館；(8)重殘養護機構；(9)其他服務及育樂機構。」另外，同法第 21 條規定：「殘

障福利機構所生產之合格物品，各級政府機關、公、私立學校、團體及公、民營事業機構，得依規定優先採購。」綜合上述相關條文所知，本階段之《殘障福利法》(全文 26 條)雖未提及有關「庇護工場」等詞彙，但已經具備了「庇護」之雛形。

時至民國 79 年修訂之《殘障福利法》(全文 31 條)第 8 條規定：「各級政府應按需要，設立、獎助或補助下列各類私立殘障福利機構：(1) 視覺、聽語、肢體、智能障礙教養及醫療、復健機構；(2) 傷殘重建機構；(3) 盲人讀物出版社及盲人圖書館；(4) 殘障庇護福利工廠或商店；(5) 職業訓練及就業輔導機構；(6) 殘障收容及養護機構；(7) 殘障服務及育樂機構；(8) 其他殘障福利機構。」且該法第 18 條規定：「政府對於具有工作能力、資格條件之殘障者，應輔導其就業，薪資應比照一般待遇，如產能不足時，可酌予減少。但不得低於百分之七十。」在此一階段的《殘障福利法》初次提及「庇護」一詞，且對於殘障者之就業薪資也有訂定明確方向，但可惜的是對於「殘障庇護福利工廠或商店」及「職業訓練及就業輔導機構」之定義、功能、設立辦法、設置標準、管理及獎助相關辦法均未明確規範。

《殘障福利法》自民國 69 年 6 月 2 日公布施行後，視殘障者為依賴救濟之對象，「收容」及「養護」是政府主要介入照顧之方式，對於

身心障礙者在就業的部分並無詳細之規定。直到民國 79 年 1 月 24 日修訂本法後，開始出現「庇護」一詞，並針對殘障者在「薪資」部分有所著墨及方向。本法在民國 84 年 6 月 16 日進行第二次修正，而本次修法的重點在於保障家境清寒之慢性精神病患之福利，對於無力負擔醫療費用的病人或其家屬，酌予補助（立法院法律系統，2018）。故在第 3 條爰增設第 12 款，將慢性精神病患納入法規中，以實現政府的福利政策。

2. 身心障礙者保護法（民國 86 年～96 年）

《殘障福利法》自民國 69 年公布實施後，經歷數次提案修法，並於民國 86 年將法規名稱修訂為《身心障礙者保護法》。學者 Kauffman & Hallahan(1996)指出，身心障礙是指缺乏做某些事的能力，或以特定方式表現潛能的力量減弱；殘障則為加之於個體本身的不利現象。因此身心障礙者未必是殘障者，端視環境給予的限制而定（王文科，民 95）。故本次修法的精神是以「障礙」取代「殘障」之概念，並明文規定：「為維護身心障礙者之合法權益及生活，保障其公平參與社會生活之機會，結合政府及民間資源，規劃並推行各項扶助及福利措施。」對於身心障礙者在醫療復健、教育權益、促進就業、福利服務、福利機構及相關罰則等皆有所規定。其中，所定事項若涉及各目的事業主管機關職掌者，則由各目的事業主管機關辦理之。

本法明訂勞政主管機關必須辦理有關身心障礙者之職業訓練及就業服務、職業扶助及特種考試之定額進用保障、薪資待遇及勞動申訴之維護、就業基金專戶之管理與運用、績優機關之獎勵、輔助器具之研究發展以及視障者按摩就業之保障等就業相關事宜。且同法第 30 條規定：

「勞工主管機關對於具有工作能力，但尚不足於進入競爭性就業市場之身心障礙者應提供支持性及個別化就業服務；對於具有工作意願，但工作能力不足之身心障礙者，應提供庇護性就業服務。主管機關及各目的事業主管機關得設立或獎勵設立庇護工場或商店。」惟依據內政部當時《身心障礙者福利服務機構設施及人員配置標準》第 4 條第 3 款規定：

「庇護工場係以提供十五歲以上生活適應能力缺損但具有工作意願，而工作能力確有不足之身心障礙者，給予生活及工作訓練之場所。」及《精神衛生法》第 12 條規定：「各級政府應按需要，設立或獎勵民間設立精神醫療機構、精神復健機構及心理衛生輔導機構。」同《精神衛生法施行細則》第 5 條規定：「本法第 12 條所稱精神復健機構，指提供有關病人工作能力、工作態度、社交技巧及日常生活處理能力之復健治療，以協助病人逐漸適應家庭及社會生活之機構。」另外，《精神復健機構設置及管理辦法》第 3 條之附表「精神復健機構設置標準表」中，社區復健中心包含庇護性工作場，是以職能、產業治療等方式，提供精神障礙

者復健服務（周惠玲、唐昌豪，民 96）。綜合上述歷史法規得知，在此一時期，勞政、社政及衛政主管機關依法皆可設置庇護工場，且其功能各有不同，但政府卻未針對庇護工場訂定相關設立標準及辦法（陳弘如，民 106）。

時至民國 90 年再次修正公布的《身心障礙者保護法》第 58 條規定：「各級政府應按需要自行或結合民間資源，設立下列身心障礙福利機構：…三、身心障礙庇護工場…。各類機構得單獨或綜合設立；其設立許可、籌設、獎助、查核之辦法及設施、人員配置、任用資格之標準，由中央主管機關及中央各目的事業主管機關定之。」對於庇護工場之設立有更明確的法源依據。行政院勞工委員會（現為勞動部）隨後於民國 91 年公布施行《身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法》及《身心障礙者庇護工場設施及人員配置標準》，將庇護性就業服務列為施政重點，積極鼓勵各目的事業主管機關與民間共同推動設立各類型之庇護工場，以保障身心障礙者就業之權益。綜合上述相關條文所知，在《身心障礙者保護法》施行階段，庇護工場的定位及法源依據皆比《殘障福利法》時期更為明確，各目的事業主管機關（社福、衛生、勞工）所設立或獎助設立之庇護工場分別具備復健、養護、就業或訓練等功能，工作場所也包括工廠、商店、農場、工作站（室）等名稱（楊育誠，民 105）。

《身心障礙者保護法》自民國 86 年 4 月 23 日公布施行起，總共經歷了四次的修法。其中為配合實際情況及行政程序法規定，明確訂定具體內容、範圍，並增列法律授權之依據，在民國 90 年 11 月 21 日修正本法第 58 條關於庇護工場之設立許可、籌設、獎助、查核之辦法及設施、人員配置、任用資格之標準等，以作為授權內政部立法之依據（立法院法律系統，2018）。在此一階段，庇護工場得以在社政、勞政及衛政的管轄下分別設立，其功能涵蓋社會福利、庇護就業及醫療復健等，讓身心障礙者可以依照個人的需求進入適合之庇護工場。正因為如此，讓當時在各目的事業主管機關下設立之庇護工場也有不同的制度與規則，如設立於衛政與社政體系下庇護工場中的障礙者，必須繳交機構費用，但機構也會視營業利潤給予身心障礙學員二千至六千元不等的獎勵金；相對於勞政體系下庇護工場中的障礙者則像是勞工，不僅無需繳交機構費用，且領取薪資而非獎勵金，更享有勞動基準法的保障（周惠玲、唐昌豪，民 96）。綜上所知，在各主管機關體系下設立的庇護工場，雖可以提供更多元的庇護性就業服務，但因在工作報酬、勞動保障以及機構費用等方面有極大的差異，反而造成當時庇護工場一國多制的現象。

3. 身心障礙者權益保障法（民國 96 年～迄今）

當時《身心障礙者保護法》第 31 條除了規定各級政府機關、公立

學校及公營事業機構之外，亦要求私立學校、團體及民營事業機構也須依法定額雇用身心障礙者。有些大型企業為符合規定，邀請障礙者組織前往企業內開設庇護工場，並聘僱庇護員工為正式員工，以便符合法規。故當時有部分庇護工場的設立亦受到大型企業的協助甚多（蔡依倫、高明瑞，民 102）。但是多數之庇護工場仍未具備正式僱用契約，屬於低報酬且無相關勞動權益保障之社會福利類型，庇護工場之定位因而引發許多爭議（黃穎雯，民 99）。直到民國 94 年喜憨兒基金會因時薪過低之事件被議員抨擊爆發後，儘管場域內其他障礙者組織及家長團體紛紛表示庇護工場的主要功能在於社會福利，而非薪資多寡（劉佳琪，民 94；謝東儒，民 94），庇護工場強調的多重功能及勞工待遇之正當性仍受到社會輿論的質疑，讓庇護工場原本備受讚揚的創新型態，再次引發爭議。

直到民國 96 年《身心障礙者權益保障法》修正施行後，明文規定：「為維護身心障礙者之權益，保障其平等參與社會、政治、經濟、文化等之機會，促進其自立及發展。」其修法精神是以「重視權益平等」取代「保護社會弱勢」之概念。本法第 34 條第 2 項規定：「各級勞工主管機關對於具有就業意願，而就業能力不足，無法進入競爭性就業市場，需長期就業支持之身心障礙者，應依其職業輔導評量結果，提供庇護性就業服務。」及第 42 條規定：「身心障礙者於庇護性就業時，雇主應依

法為其辦理參加勞工保險、全民健康保險及其他社會保險，並依相關勞動法規確保其權益。」由此可知，庇護工場不再具備社會福利、醫療復健及就業訓練等多重功能，僅定位為就業職場，且身心障礙者就業之權益完全劃歸由勞政主管機關管理。這也是目前身心障礙者庇護工場存在之型態（楊育誠，民 105）。

隨後在民國 104 年修訂之《身心障礙者權益保障法》公布施行後，庇護工場的定位已更加明確。明文規定接受庇護性就業之身心障礙者必須先經過職業輔導評量之評估，不再是以往由服務提供單位或機構自行決定收案對象。庇護性員工不但享有勞保、健保以及勞退等社會保險，更與一般工作者一樣適用勞動基準法，惟在薪資方面得依產能核薪，且不受勞基法最低基本工資之規定。

庇護性就業之身心障礙者因本身能力不足及產能有限的條件，依產能核薪之結果大多數是無法達到法定之基本工資，而勞工保險投保金額之多寡，會直接影響勞工勞動保障之差異。於民國 97 年 2 月 12 日修正之《庇護工場身心障礙者職業災害補償費用補助辦法》第 6 條規定：「直轄市、縣（市）主管機關補助職業災害補償費用，以庇護性就業者勞工保險投保薪資低於基本工資發生職業災害時，庇護工場或受託團體所支付工資、殘廢及死亡補償之差額。同一職業傷害支付之原領工資之職業

災害補償，最長補助二年。」由此可知，多數庇護性就業之身心障礙者雖然在薪資部分無法達到基本工資的水平，但在職業災害補償方面，仍可以與領取基本工資的勞工享有相同保障（楊育誠，民 105）。

另外，在加強並提升庇護工場在營業運作及就業服務的品質，以及保障身心障礙者工作權益的雙重目標下，行政院勞工委員會（現為勞動部）於民國 97 年 2 月 12 日廢除《身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法》及《身心障礙者庇護工場設施及人員配置標準》等舊法，同時修訂公布《身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則》，其中第 6 條規定庇護工場進用庇護性就業之身心障礙者人數，至少應占員工總人數百分之五十，且不得少於四人。並於同日修訂施行《身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則》，明訂庇護工場之督導、職業訓練師、職業訓練員、職業輔導評量員、就業服務員及職業重建個案管理員等專業人員之遴用、資格、訓練及培訓制度。透過上述相關法案之修訂與延伸，不僅提升庇護性就業服務制度的專業性，更可以讓這些身處社會弱勢的身心障礙者得以適得其所。

《身心障礙者權益保障法》自民國 96 年 7 月 11 日公布施行至今，總共經歷了 10 次的修法。其中有關庇護工場及庇護性就業修正之相關條文彙整附錄一所示。

綜合上述所知，政府近幾年除了透過修訂庇護工場在稅捐減免及公有非公用基地租金調整之相關法規，以降低庇護工場經營之固定成本、提升經營誘因，希冀能提供更多身心障礙者就業機會外，更強化職業輔導評量及職業重建服務之實際效能，期望能達到增進身心障礙者工作效能，並促進其就業之目標。而勞政單位亦須結合相關資源協助提供庇護工場在企業經營、財務管理、產品行銷、生產技術及員工訓練等輔導措施，以協助庇護工場能穩定發展，進而適應競爭市場。於此，庇護工場在獲得上述國家福利政策及政府輔導措施下，庇護工場能否如同企業般順利適應競爭市場，是值得探討之議題。

2.1.3 國內身心障礙者組織場域結構變遷

依據蔡依倫、高明瑞（民 102）研究整理指出，國內身心障礙者組織場域結構變遷可區分為三個時期，分別為：(1)挑戰制度邏輯的障礙者運動（民國 74~86 年）；(2)制度改革與新組織創設（民國 87~93 年）；以及(3)障礙者社會企業的誕生（民國 94~98 年），這段期間內在身心障礙者組織場域發生的重大事件整理如表 2.2 所示。

表 2.2 身心障礙者組織場域重大事件與時期

民國	重大事件	場域的分期
69 年	頒布「殘障福利法」	
74 年	智能障礙家長運動	
78 年	愛國獎券停辦引發大規模抗爭行動	挑戰制度邏輯 的障礙者運動 (民 74~86 年)
79 年	殘障福利法修正	
83 年	支持性就業服務試辦	
83~85 年	障礙者組織委託提案修正殘障福利法	
86 年	頒布「身心障礙者保護法」	
87 年	發展遲緩兒童早期療育方案陸續實施	
87 年	民營化法規相繼頒布	
87 年	各公部門機關開始補助辦理庇護工場	
90 年	實施身心障礙學生 12 年就學安置計畫	制度改革與 新組織創設 (民 87~93 年)
91 年	頒布「身心障礙者庇護工場與人員配置標準」	
92 年	勞委會實施「身心障礙者庇護性就業服務計畫」，督導地方政府成立身心障礙者庇護工場	
94 年	喜憨兒時薪事件	
95 年	勞委會公告庇護工場與庇護員工為勞雇關係	
96 年	頒布「身心障礙者權益保障法」	障礙者社會 企業的誕生 (民 94~98 年)
96 年	勞委會「促進身心障礙者就業中程計畫」，首度出現「社會企業」一詞	
97 年	頒布「身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則」	
99 年	勞委會公布民國 98 年全台庇護工場共 94 家，其中 79 家為障礙者組織開辦經營	

資料來源：轉引自蔡依倫、高明瑞（民 102），制度變遷與組織型態創設：身心障礙

者社會企業的浮現歷程研究。

挑戰制度邏輯的障礙者運動時期，也是「慈善救濟」與「社會模式」制度邏輯競逐的時期。心智障礙兒童的家長們為了其教育權益，於民國74年起紛紛走上街頭為障礙者運動揭開序幕(蕭新煌、孫志慧，民89)，接連不斷的請願與遊行，不僅障礙者的種種權益被提出要求修法保障，更讓障礙者團體意識到成立正式組織的重要性。在此時期，障礙者場域有愈來愈多的財團法人基金會成立，轉而形成「連鎖化」的現象(陳小紅，民88)。換言之，障礙者團體的組織化，經由模式複製、橫向溝通及縱向聯繫等機制的運作，慢慢出現類似「傘型」的結構。然而，障礙者運動是為了對抗「慈善救濟」的邏輯，並要求社會不再以慈善施惠的方式對待。隨著民營化政策的實施以及由障礙者組織組成修法聯盟的倡議，直接改變慈善救濟的邏輯，取而代之的是「社會模式」的邏輯。昔日認為「殘障」是顯現於個人的不利現象，必須依靠自身的努力予以克服，社會則是基於慈善的立場予以救濟；相對於「身心障礙」則認為是存在於社會的結構性阻礙，導致無法順利參與社會，而唯有排除這類阻礙，障礙者才可能獲得公平的機會(Tsai & Ho, 2010)。

在制度改革與新組織創設時期，障礙者事務由多個行政機關主導，並非只關心社會福利。以身心障礙者就業權益而言，勞政單位成為其專責主管機關，加上未依障礙者定額雇用規定所繳交的罰款，成為障礙者

就業促進的專用基金，排除就業障礙的措施則被極力推行。在此一階段，庇護就業服務受到民營化思維的影響，包含衛政、社政、勞政，甚至是教育機關等公部門皆制度性的大量補助（周怡君、賴金蓮，民 98），障礙者組織各自經營庇護工場，不僅培養其就業技能，亦對外銷售訓練過程中所產出的產品，讓身心障礙者可以同時接受職業訓練與就業服務，新型態的障礙者就業服務組織也因此形成。

庇護工場在初辦之時，寫下許多幸福與希望的故事，也因此讓許多地方政府無不爭相補助設立。然而，一次觸動事件的爆發，卻對障礙者庇護工場造成極大的影響。民國 94 年喜憨兒基金會在臺北市政府大樓經營的庇護餐廳，被議員抨擊「喜憨兒基金會開餐廳，設備、場地有政府補助，還可拿獎勵金來發放喜憨兒薪資，一魚兩吃，成為剝削弱勢勞工、A 錢的工具（聯合晚報，2005）」。此次擾動性事件爆發的主要原因為庇護工場在多種資源補助下設立，其不僅面對有關社福、勞工、衛生與教育等專業制度，更涉及政府及企業等多元制度，社會輿論從勞工待遇標準檢視庇護工場經營的正當性，固然引發不小的爭議。

在喜憨兒時薪事件的衝擊下，庇護工場的正當性議題雖然引發許多正反兩極不同的意見，卻也是促使障礙者社會企業誕生的時期。勞政單位認為庇護工場是生產銷售的場所，應將庇護工場視為企業，並強調庇

護工場應該學習企業重視經營績效，才能提供合法的勞工待遇(勞委會，民 94)。隨後，於民國 96 年修訂之《身心障礙者權益保障法》亦將庇護工場定位為就業場所，應致力於營運與產品推廣，不再兼具醫療復健與社會福利之功能(蔡依倫、高明瑞，民 102)，並於勞委會公佈「促進身心障礙者就業中程計畫」中，首度出現「社會企業」一詞。另外，庇護工場在障礙者團體自助互助的理念下，並經由企業化管理與組織變革的規劃安排，已逐步朝向社會企業型態發展。

2.2 社會企業之意涵與發展

本小節將依序說明社會企業的定義、國內社會企業之發展歷程與現況的相關研究。

2.2.1 社會企業的定義

「社會企業(Social Enterprise)」是近年來逐漸被廣為人知的新型態組織，透過商業經營的智慧與方法，來解決社會問題，進而創造更大社會價值。換言之，社會企業即是運用創新的社會力量，以解決社會問題的組織型態。其中，最典型的社會企業莫過於經濟學家穆罕默德·尤努斯(Muhammad Yunus)於 1976 年在孟加拉為窮人創立的「格拉明銀行

(Grameen Bank)」(Mair & Marti, 2006)。

尤努斯創建了格拉明銀行，透過「微型貸款」的模式提供窮苦階級人民小額貸款創業的機會。尤努斯認為，每一個人都有運用資源與創造經濟的權利，因此信用貸款也是一種人權，窮苦階級的人們有改善自己處境的生活潛能。在窮人微型創業貸款的運作下，窮苦階級人民不僅成功改善了他們的生活品質，亦提升其子女的就學率（曾育慧，民 96）。格拉明銀行以金融業奠定其事業基礎，後又擴大創新，跨足醫療照護、教育以及國際合資社會事業等，成為許多開發中國家，甚至是已開發等數十個國家發展微型貸款計劃以及推動社會企業的典範。

格拉明銀行創始人—穆罕默德·尤努斯教授一生致力於運用社會企業的力量來改善世界上因貧窮而衍生的社會問題。然而，透過尤努斯教授的故事，得知「社會企業」並非傳統的慈善機構，也不是以追求利潤為目標的營利企業，而是一種透過組織運作以達到改善社會現況與解決社會問題等目的之組織型態(Dees, Economy & Emerson, 2004)。

然而，對於社會企業的定義與其結構，各界並未有一致性的共識。學者 Dees(1998)提出社會企業光譜（如表 2.3）的概念，並強調社會企業並非透過二分法來定義，而是光譜的概念(Dees & Elias, 1998)。Dees 認為從組織的動機、方法、目標與利益攸關者等面向，將營利組織、社

會企業及慈善機構進行區分，而光譜的兩端分別以創造社會價值與經濟價值為目標，並標示出社會使命與經濟市場並重的類型，才是典型的社會企業(Dees, 1998)。

表 2.3 社會企業光譜(Social Enterprise Spectrum)

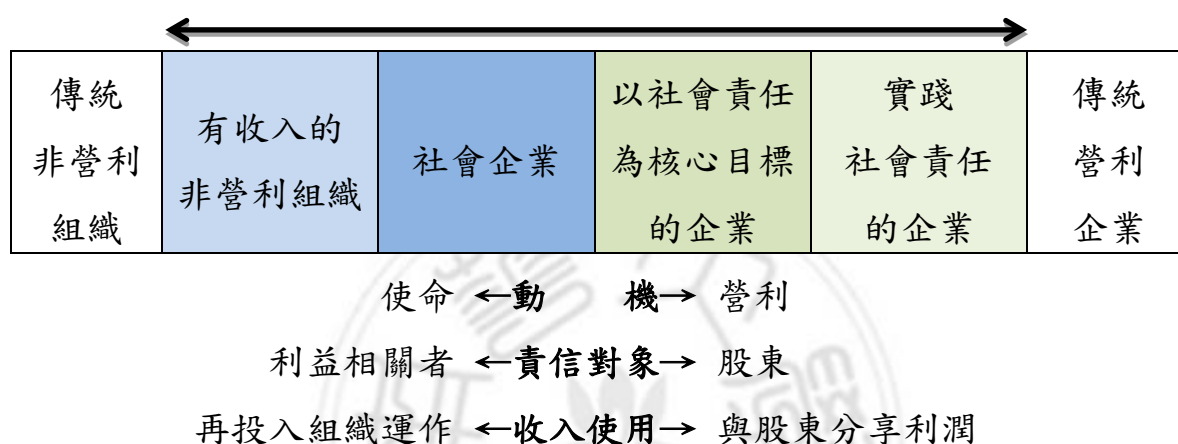
		純慈善性質 ←—————→ 純商業性質	
動機	方法	目標	
	訴諸善意	使命導向	社會價值
	兼具二者訴求	使命與市場導向並重	社會與經濟價值並重
	訴諸個人利益	市場導向	經濟價值
主要利益攸關者	受益者	免付費	有補助費率，或同時有全額付款者和全額免費者
	資本	捐款與補助	資本低於市價，或兼具捐款和資本比照市場行情
	勞動力	志工	工資低於市價，或同時有志工和全薪員工
	供應商	實物捐贈	提供特殊折扣，或同時有實物和全額捐贈
			依市價付費
			市場資本
			依市價給薪
			依市價收費

資料來源：Dees, J. (1998). Enterprising Nonprofit. Harvard Business Review, 76(1), 56-67；轉引自：楊祥鑫，民 105；本研究整理。

Alter(2004)針對社會企業提出複合光譜(Hybrid Spectrum)(表 2.4)，並指出在營利事業與非營利組織的交叉點即是社會企業所在的地方。所有混合型態的組織都會產生社會價值與經濟價值，並按照組織涉及的動機、責信與收入的使用等程度進行組織活動。在複合光譜中包括四種複合從業類型，在光譜的右側是創造社會價值的營利組織，但其主要的動

機是營利及向股東分配利潤；在光譜的左側是非營利組織，其商業活動產生的經濟價值是為了資助社會計劃，但其主要的動機是完成利益相關者授權決定的任務(Alter, 2004)。

表 2.4 複合光譜(Hybrid Spectrum)



資料來源：Alter, K., "Social Enterprise Typology", 2004,

From: http://www.4lenses.org/setypology/hybrid_spectrum；本研究整理。

廣義的來說，無論是營利組織從事有關社會公益任務，抑或是非營利組織透過商業活動獲取營收，只要組織本身具備社會目的或社會責任的實際作為，皆可被視為社會企業(Waddock, 1988；Wallace, 1999；Sagawa & Segal, 2000)。

再進一步針對社會企業在概念上的差異，Dees & Anderson 提出兩個思想學派的想法。其一為「賺取所得」之思想學派，強調非營利組織透過商業行為的運用來支持與實踐其組織宗旨；另一學派為「社會創新」

之思想學派，其社會創業精神著重在「社會影響」之探究，更甚於賺取所得多少之議題(Dees & Anderson, 2006)。上述兩種社會企業之思想學派雖有不同的運作模式與著力點，但皆以實現其社會目的為驅力。

經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Co-operation and Development, OECD)及由歐盟委員會所支持的「EMES 歐洲研究社群網絡」都曾針對多國社會企業之發展進行調查，並致力於建構出一套界定社會企業的準則。其中建構「EMES 企業論述模式」的代表學者為 Defoury 與 Nyssens(2010)，他們從經濟、社會與治理等三個面向歸納社會企業的內涵，認為社會企業是以關注社區利益而非營利為目的之私有組織，組織持續提供生產財貨或銷售服務的活動皆與其明示之目的有緊密的關聯性，且為了承受運作時隨之而來的經濟風險，組織將所有利益關係人皆納入治理結構中，並高度重視組織運作的集體性與自主性(Defoury & Nyssens, 2010)。

綜合上述所知，社會企業具備財貨服務優質化、財務發展穩定化、弱勢就業創造化及組織運作專業化等功能，生產財貨或銷售服務的活動即是實踐其社會使命的過程，然而創造社會價值之「社會回報」與承擔經濟風險之「財務回報」更是攸關社會企業經營成敗之關鍵。

2.2.2 國內社會企業的發展與現況

社會企業出現的原因及背景，通常與國家經濟不景氣、失業人口眾多而引發的政府財務危機有著密不可分的關係。歐洲社會企業的出現，源自於其固有的合作社型態變革成更趨近於企業組織，亦被政府用以解決結構性失業的問題(Defoury & Nyssens, 2010)；而美國社會企業的發展則是因國家改變對非營利組織的補助形式，並輔以具社會創新及創業精神之社會基礎設施日益完善(Lounsbury & Strang, 2009)，使得非營利組織開始兼顧商業利潤及政府補助等財務來源。換句話說，社會企業即是「利用市場途徑來回應社會問題(Kerlin, 2006)」。儘管社會企業在各地的發展歷程不盡相同，但相同的是在國家刪減預算的年代，由第三部門組織(合作社與非營利組織)主動藉由商業途徑以獲取所需資源或在政府的政策鼓勵下，發展出的新型態組織(Kerlin, 2006；Defoury & Nyssens, 2010)。

國內第三部門與非營利組織型態的發展深受長時期的戒嚴與相關管制政策的影響，直到民國 76 年解除戒嚴令後，民間團體的數量才有大幅度的增加。然而，臺灣的非營利組織發展至今，不僅在數量及組織規模上急遽成長，也為了社會福利凝聚更多的資源，提高公眾對於社會問題的認識與關注，更致力於提供服務與協助予弱勢族群（官有垣、王

仕圖，民 102)。根據官有垣、杜承嶸（民 98）的研究指出，臺灣非營利組織在發展的過程中，為了適應社會快速演變的需求，其提供之服務日趨多元化；非營利組織在數量上雖然快速增長，但其規模普遍過小；大型的非營利組織雖有增加的趨勢，但為數仍然不多；非營利組織的經費來源普遍依賴會費、捐款與政府補助，故在獲取資源上往往形成相互競爭的態勢。因此，非營利組織在營運上也必須同時考量並融合其社會面及經濟面之指標，以達到永續經營之社會企業目標。

有關臺灣非營利組織社會企業興起的原因，官有垣（民 102）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。近年來，民眾對於非營利組織的社會需求已超越民眾捐款及政府補助等社會資源資助，非營利組織為能擺脫被動仰賴外部資源以創造自給自足的經濟價值，逐漸將營利思維導入其組織型態之中（夏侯欣鵬、梅海文，民 101）。以福利服務為主的非營利組織為能提供一個結合就業與復健的機會予被社會排除(Social Exclusion)且有復健與治療需求的弱勢族群，如身心障礙者和因傷病而失業之勞工，而以社會企業的模式因應，得以滿足其回歸主流的社會需求（官有垣、王仕圖，民 102）。另外，官有垣、涂瑞德（民 89）亦指出，近年來營利企業逐

漸以系統性、長期性投入公益活動之方式，實踐其「企業的社會責任」(Corporate Social Responsibility)或「企業的公益慈善行為」(Corporate Philanthropy)，以解決社會問題或改善社區生活品質。

從社會企業發展的脈絡觀察，社會企業既可以是由非營利組織學習營利企業，透過企業運作過程，以兼顧組織本身的社會性目的及創造財務自主的獲利；亦可以是營利企業在其原本營利目的之外，增加對社會性目的與價值觀的重視，以系統化的方式投入社會公益的活動之中（楊君琦、郭欣怡，民 100）。而國內目前社會企業的發展途徑包含：(1)非營利組織藉由轉型後以獲取商業利潤來降低對政府補助及民眾捐款的財務依賴；(2)由社會創業家創建並從事具有社會使命及社會目的之商業活動的新興企業；以及(3)一般營利組織藉由推動企業社會責任並創造更高的社會影響力，逐漸發展成社會企業等三種類型（黃德舜等，民 103；鄭勝分，民 96；楊君琦、郭怡欣，民 100）。

然而，臺灣社會企業的組織型態，除了根據其成立的目的、服務的對象和組織發展歷程之不同，以及其所關注之社會議題具有多元且複雜的特質與內涵，而呈現多種不同的面貌（余健慈，民 105）。官有垣（民 96）依國內社會企業的發展狀況，大致將社會企業區分為五種類型：(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。而本研究所探討的「積極性就業促進型」是國內社會企業中最常見的組織類型，此類社會企業主要服務的對象是被社會排除的弱勢族群（如身心障礙者），藉由設立工作坊或庇護工場提供職業訓練、就業機會，甚至提供符合一般市場水平之工資，使身心障礙者整合進入勞動市場之中(Boschee, 2001; O'Hara, 2004)，而「工作整合」(Work Integration)為其主要特色。官有垣(民 101)指出，國內「積極性就業促進型社會企業」近幾年在數量上有逐漸增加的趨勢，而政府的政策與獎勵輔導措施之介入是一個相當重要的因素，其中包含強制雇用及獎勵雇用身心障礙者之法規，以及申請有關設施設備、房屋租金及修繕費用、人事費、行政費等補助措施，皆可以有效降低此類非營利組織的財務負擔。

相較歐美等先進國家多已立法來協助社會企業尋找其角色定位並促進組織發展，而國內目前並沒有針對社會企業訂定專屬的法律規範，僅從既有的非營利部門法規架構創設與發展社會企業。涂瑞德(民 101)認為，目前社會企業在臺灣可以採用的法律架構主要包含：(1)有限責任公司；(2)股份有限公司；(3)基金會；(4)協會以及(5)合作社等類型。在這五種不同的法律結構下運作的社會企業，其法源依據、賦稅因素、組織管控、融資與勸募、盈餘分配以及解散規定等多有相異之處(涂瑞德，

民 101)。其中，採用「基金會」與「協會」法律結構的社會企業，還必須同時面對與回應《身心障礙者權益保障法》以及《身心障礙者庇護工場設立管理及補助標準》等法律規範的要求。例如，庇護工場的主管機關由原本社政單位轉變為勞政單位，致使庇護工場與庇護員工之間轉換為勞雇關係，不僅在經營成本、職災風險以及對獲利的要求上有明顯增加外，更需要直接面對市場景氣之衝擊（周怡君、賴金蓮，民 98）。因此，在現行的《身心障礙者權益保障法》制度下，對於身心障礙者庇護工場的設立標準、政府補助、薪資設計與盈餘分配等相關規定，似乎仍不利於社會企業的發展（官有垣，民 97；周怡君、賴金蓮，民 98）。

綜合上述所知，國內社會企業的發展不過短短數十年的時間，不論是非營利部門為尋求組織財務的穩定及自主性，抑或是營利部門推動企業的社會責任以創造更高的社會影響力，以及具備社會創業精神之新興企業等，都深受政府公共政策介入的影響。在政府所制定的相關法規以及多元就業開發方案中，對於非營利組織發展社會企業皆有各類型的經費補助，尤其是人事薪資的補助以及土地與建物承租的特許都給予非營利組織最實質的幫助（官有垣，民 101）。反之，非營利組織也會因此對政府經費補助上產生依賴感，或被要求執行政府指定之任務，而失去其組織競爭性與自主性。換言之，政府的政策誘導及經費資源的補助，對

非營利部門發展社會企業是助力，亦是阻力。官有垣（民 101）認為，非營利組織要經營社會企業，不能只期盼在經費上能獲得援助，其相關知識技術之引進、專業人力之培養、服務品質的堅持，與管理人才的養成才是成功社會企業之重要因素。

2.3 組織變革與經營模式

本小節針對組織變革之概念、社會企業的經營模式以及身心障礙者組織變革轉型之歷程的相關研究依序說明。

2.3.1 組織變革之概念

組織為了因應外部環境或資源條件的改變，所進行的一種組織內部調整措施，其目的在於使組織文化、生產方式、處理程序、組織型態以及人力效能等產生新的變革，使組織能有效適應環境，產品或服務的品質得以提升，企業能夠永續發展（孫進發，民 93）。許士軍（民 82）認為，組織在改變的過程中，有些狀況並非組織所能掌控的，稱為「非規劃性改變」；而有些狀況是組織所能掌控的，則稱為「規劃性改變」。Leavitt(1976)指出，組織變革可以從三種不同的機能著手，包含：(1)改變組織結構：如工作設計、直線與幕僚之職權關係以及部門化等；(2)

改變成員行為：如價值觀、態度與信念等；以及(3)改變科技工具：如更新機器設備、提升工作技巧等，而且這三種組織機能彼此之間具備高度依賴性，任何一種變革都會引發其他變革的發生。

綜合國內外學者的觀點，可以將組織變革定義為：組織為了因應外部環境的快速變遷以及穩定內部環境的衝突需求，針對不合時宜的組織結構、工作關係或成員行為等進行有計畫的改變，以提升組織績效並達成組織目標之過程或活動。

關於組織變革的成因，主要是受到外部環境的變遷壓力以及內部環境的績效需求之影響，組織進而產生變革的壓力，促使組織進行變革。Lundberg(1984)提出大規模組織改變(LSOC)成因模型，其包含內部條件(Internal Conditions)、外部條件(External Enabling Conditions)、催化因素(Precipitating)與觸動事件(Trigger Events)等四個構面（如圖 2.1 所示），以下將依序進行說明。

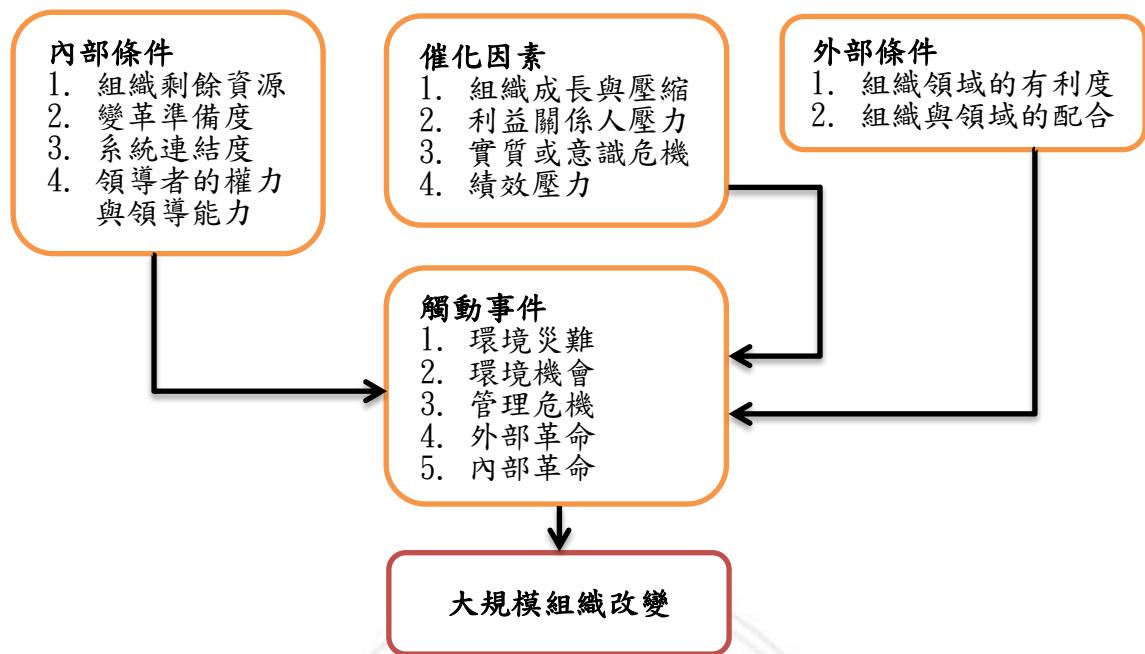


圖 2.1 大規模組織改變(LSOC)之成因模型

資料來源：Lundberg(1984), Strategies for Organizational Transitioning, Managing Organizational Transitions, p.71.；轉引自徐聯恩（民 85），企業變革系列研究。

組織變革的內部條件包含：(1)組織剩餘資源：組織在進行變革時，額外投入之時間、精力與財務等資源；(2)變革準備度：組織成員具備接受變革的心理準備；(3)系統連結度：組織內部必須具備某一最低程度之整合狀態；以及(4)領導者的權力與領導能力：具備策略能力及構思遠景之穩固領導團隊。其次，組織變革的外部條件包含：(1)組織領域的有利度：領域資源的豐富、穩定與分散之程度；以及(2)組織與領域之間的配合：其配合程度太高或太低皆不利於組織進行變革。再者，與組織變革有關的催化因素包含：(1)組織結構本身成長或縮減之壓力；(2)利益關係

人權力結構變動之壓力；(3)產業科技、競爭者行動與顧客偏好改變所帶來之危機；以及(4)不尋常的績效改變之壓力等，都可能產生催化組織變革的動力。

在前述內、外部條件及催化因素的氛圍下，會因觸動事件的發生而進行組織變革。而觸動事件則包含：(1)因經濟不景氣、競爭者的策略行動與天災等環境災難；(2)開發新市場、突破新技術與注入新資金等環境機會；(3)管理衝突、高層動盪與決策疏失等管理危機；(4)法規改變或干涉與產權合併或併購等外部革命；以及(5)最高主管或新領導團隊接任組織的內部革命等。

Donaldson(1994)亦認為，組織推動變革的主要動力有：(1)組織績效突然大幅衰退，以致招來惡意併購之企圖；(2)社會對於經營績效、服務品質之期待；(3)與前任主管類型迥異之新任主管就任；(4)組織內部出現改革英雄；以及(5)市場派的威脅等。榮泰生（民 85）則認為組織變革的動力來自於市場、科技與環境改變之外部力量以及決策溝通過程與成員工作士氣之內部力量等兩種類型。

有關組織變革的模式，李漢雄（民 89）認為組織為了因應內、外部環境之壓力，可從結構、人（行為）與科技等三方面，進行不同的變革模式。組織結構的變革包含：(1)組織再造(Organizational Restructuring)：

調整組織正式結構與職權關係，以發展具備彈性、效率及創新之競爭優勢；以及(2)組織精簡(Organizational Downsizing)：由管理者用來控制組織規模及作業程序，藉以提升組織效率與競爭力之過程(Cameron，1993)。

行為變革是指透過改變組織成員之態度、信念和價值觀等方式進行組織內部的調整，以促進組織發展。變革之父 Kurt Lewin(1947)提出第一個有關組織變革的理論模式，認為組織進行變革時，需經歷「解凍(Unfreezing)」、「行動(Movement)」以及「再凍結(Refreezing)」之過程，整理如圖 2.2。

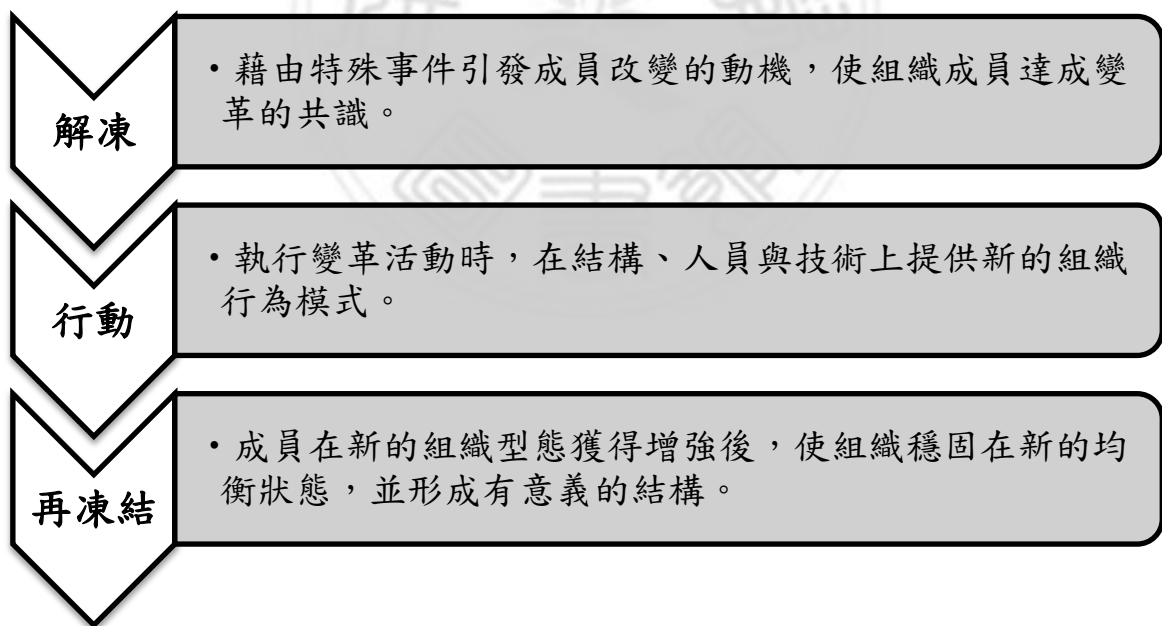


圖 2.2 Lewin 三階段變革模式

資料來源：Lewin k. (1947), “Frontier in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science” Human Relations 1, pp.5-41.；本研究整理。

Lewin(1947)的三階段變革模式有明確的連續性與階段性的特徵，在組織成員意識到變革的必要，加上組織本身已具備變革的條件下，變革行動便開始導入在組織結構、成員及技術等方面，以提供新的組織模式。最後再將所提升的成效予以穩固及保留，以凍結並確保其變革成效。

科技技術的變革是指透過科技的導入來改善生產技術，並以新的工作流程來解決產能與品質的問題（李漢雄，民 89），即「流程再造(Reengineering)」。換言之，組織在創新科技的同時，也將引進新的生產技術或機具設備，使組織結構在溝通授權、部門分化、工作設計與流程等方面，會因為應用新科技而有所改變（李日傑，民 96）。

綜合以上所述，組織在內、外在條件及催化因素的壓力下，會因為某些觸動事件的發生而產生變革。成功的組織變革是經營者運用有計畫且階段性的方式，在組織結構、成員行為或科技工具上進行革新，以提升組織績效或穩定組織發展，並逐步達成組織目標，使組織得以重新適應環境。

2.3.2 身心障礙者組織變革轉型之歷程

「組織」是由人與人之間的關係所組成，人們藉由不斷的溝通與互

動以達到共同目標時，則產生組織的概念(Beatty and Gordon, 1988)，各種類型的組織雖然有不同的功能，但仍有共同的特徵。不論是營利組織或非營利組織，所追求的目標雖然有所差異，但其組織基本特徵共通，故其轉型變革的過程相似，皆具備目標導向、內部結構協調活動，以及外在環境連結的變化。

因應前述有關組織變革的論述，當身心障礙者組織場域存在的問題與矛盾現象被社會輿論抨擊，或是發生難以預料的擾動性事件(Disruptive Events)，迫使組織處於高度不確定的狀態中，而組織為了尋求穩定，會經由改革來平息問題與矛盾事件。然而，組織改革的過程可能導致組織場域結構上的改變，身心障礙者庇護工場長期處於多元制度的文化下，其正當性備受質疑，加上非營利組織與國家資源存在依賴關係，導致他們失去管理自主性，之後經由不同行動者的介入與改造，庇護工場轉而朝向社會企業型態發展（蔡依倫、高明瑞，民 102）。

非營利組織轉型社會企業的歷程包含「轉換」、「再製」與「再轉換」等三個階段（整理如圖 2.4 所示），其資源型態分別為從社會資本轉換到經濟資本、從社會資本再製到社會資本、從經濟資本再次轉換到社會資本（夏侯欣鵬、梅海文，民 101）。

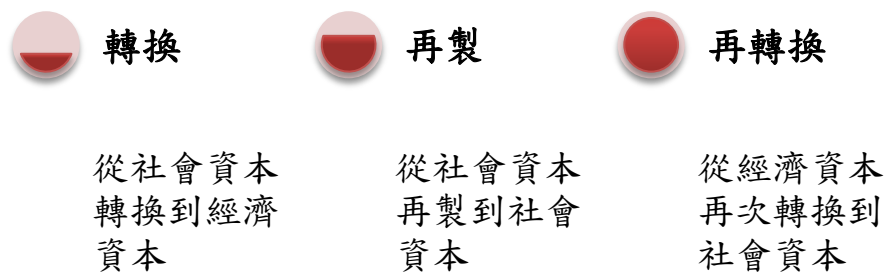


圖 2.3 非營利組織轉型社會企業的三個階段

資料來源：夏侯欣鵬、梅海文(民 101)，探討非營利組織轉型社會企業之組織能耐；
本研究整理。

「轉換」階段是指從社會資本轉換到經濟資本，也是非營利組織跨足營利領域的開始。傳統的非營利組織是運用大眾捐款、政府補助等社會資本來獲取資源，但隨著非營利組織的大量興起，此類型的社會資本也相對減少，而逐漸形成非營利組織之間的競爭關係。非營利組織為了降低對民眾捐款及政府補助的比例，開始重視經濟效益，並導入市場經營模式，以期望組織的財務運作能夠自給自足。此外，當外部資源明顯降低時，組織可以透過信用共同合作的方式，來提升經費來源(Yunus & Jolis, 1999)。因此，在這一階段組織間的合作關係，透過聲望的提升及資源的流通，不僅能創造綜效(Synergy)利益，亦可以給予組織更多的資源與機會。

「再製」階段是指從社會資本再製到社會資本的階段，也是社會資本網絡的維持、再製與擴張的過程。Stryjan(1989)指出，穩定的社會資

本在相對適用的環境網絡中，可以不斷的維持與再製，這種支持關係才能提升組織活動的內在價值。然而，組織在上一階段已將社會資本的資源優勢轉換為經濟資本，在此階段則是利用已累計的經濟資本，再度重製或強化本身的社會資本資源，以確保資源獨特性的優勢。此外，轉換階段的重點在於為提升組織經濟資本而導入營利模式，而再製階段則重視運用既有的經濟資本複製或創新組織的社會資本，其組織宗旨與核心價值觀念的迥異，常引發成員對組織使命有不同的認同感。換言之，在此階段成員會因組織文化及職務需求的轉變而有異動的狀況，是故組織的營利經驗對於創新社會資本的價值有相當顯著的影響。

「再轉換」階段是指從經濟資本再次轉換到社會資本的過程，意即組織由原本接受社會幫助的立場，轉型成為協助解決社會問題的角色。在此一階段，組織的經濟資本在接受社會捐款或政府補助之餘，能藉由市場營利途徑以達到財務自主之目的，並提供創新的服務，以回應政府與社會無法滿足的需求。換言之，組織將接受的捐款、補助與所創造的經濟資本重新規劃，並以多元化與延續性的觀點擴大服務對象與內容，進而提升組織的社會資本（夏侯欣鵬、梅海文，民 101）。然而，就社會經濟的觀點而言，這些結合社會資本及經濟資本的社會企業組織，同樣也需要面對市場經濟與政府政策的競爭壓力。夏侯欣鵬、梅海文(民 101)

整理研究指出，社會企業為了回應市場競爭的需求，藉由強調專業、創新，並建立品牌口碑；引進新設備，以提升技術層次；聘用社工行政、行銷管理等專業人才；以及與合作夥伴維持良好關係，並分享技術和利潤成果等方式，以強化組織競爭力，並同時追求社會與經濟的雙重目標。此外，經濟資本「再轉換」新社會資本的過程中，捐贈者與員工對組織的忠誠度也會有所改變。對於維持或提升捐贈者持續捐贈意願，可採取財務透明化的策略，經由社會監督以獲得公信力，並以專業發揮最大的社會效益；而對於員工的留任意願，可分別採取工作再設計或溝通、拜訪等措施來凝聚員工的向心力（夏侯欣鵬、梅海文，民 101）。

綜合以上所述，傳統身心障礙者組織必須依賴社會捐款或政府補助才能得以維持運作，為了擺脫慈善救濟的模式，爭取公平參與社會的權利，要求政府修訂相關法規，並希望社會不再以施捨恩惠的方式對待，身心障礙者庇護工場也在這樣的環境下開始創設。隨後因非營利組織大量興起、捐款與補助被迫縮減、相關法規的變遷，以及經濟不景氣的影響，庇護工場開始面臨財務窘困的問題，促使組織必須導入市場營運模式，以期望能降低對外部資源的依賴。然而，一次觸動事件的爆發，讓庇護工場面臨始料未及的難題。庇護工場身處多元制度下的正當性備受質疑，勞政機關則以身障者就業權益為名，強調庇護工場應等同於企業，

必須持續獲利，方能提供合法的勞工待遇，也促使庇護工場逐步轉型為社會企業型態。國內身心障礙者組織轉型社會企業的過程中，透過有計畫且階段性的歷程，妥善運用組織的社會資本及經濟資本，兼顧組織間的合作、規劃財務資金、培養專業人才、維繫員工忠誠並堅守核心價值，讓組織持續成長，並以永續發展為目標。

2.3.3 社會企業的經營模式

社會企業有別於一般企業最大的不同在於經營動機，一般企業受到營利帶來的金錢利益所驅使，而社會企業則重視產生的社會價值遠超過其利益價值，因此成為社會企業創業的主要動機與誘因。換言之，創造社會價值是社會企業的主要使命，而經濟價值則是必要但非充分需要之條件(Mair & Martí, 2006)。

有關社會企業的經營模式，Hamel(2000)認為核心策略、策略資源、顧客及價值網路等是企業透過經營模式創造價值的四種方式。Afuah(2004)則指出獲利類別、顧客價值、範圍、定價、收入來源、關聯活動、建置、能力、永續性(Sustainability)和成本結構是構成經營模式的十大要素。Osterwalder et al.(2005)整理研究指出，企業的經營模式是透過產品和服務向消費者提供之價值主張、目標族群、配銷通路、顧客關係、價值活動與資源配置、核心能力、合作夥伴網絡、成本結構與收益

模式等九大部分。

楊銘賢等（民 98）透過研究分析認為，社會企業的經營模式包含經營元素以及經營成果兩大構面，其中經營元素可以歸納為價值主張、經營策略、營收機制、資源部署、價值網絡和永續能力等六大部分；而經營成果主要分為社會價值及企業績效兩大類別，如圖 2.3 所示。楊銘賢等（民 98）更進一步指出，經營元素中的價值主張、資源部屬和價值網絡等必須考量到社會企業所服務的弱勢群體在價值傳遞過程、核心資源以及社會關係等的參與層面，且其參與的廣度及深度也可能直接影響到經營成果中社會價值的實現程度。

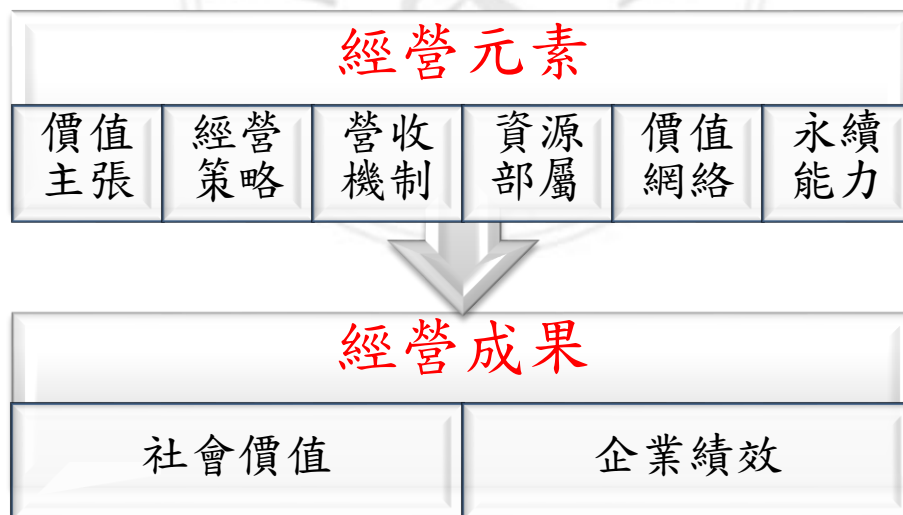


圖 2.4 社會企業的經營模式

資料來源：轉引自楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙（民 98），社會企業經營模式之建構；本研究整理。

有關社會企業各項經營元素的定義，楊銘賢等（民 98）整理相關文獻認為，「價值主張」是社會企業依據其社會使命與創建動機，利用創新且有別於其他企業的方式提供產品或服務予目標顧客，進而滿足顧客以回應社會需求之價值；「經營策略」則是指社會企業在提供服務方向及市場定位上，必須具備有別於其他競爭者的具體作法，以凸顯組織所提供之服務在該產業中的差異程度；而「營收機制」是指以公開方式清楚說明成本與收入結構、計劃實現的利潤目標以及投資回收的具體方式；「資源部屬」是指社會企業為有效傳達組織所提供的價值主張，進而結合能力、資源與流程，並以有效率的方式來執行其策略；「價值網絡」則包含為目標顧客創造價值的合作夥伴，以及其溝通管道與協調機制；「永續能力」是指社會企業以永續發展為目標，在其建構關鍵核心價值以及培養創新能力上所做的努力。

社會企業在營運管理上如同一般營利企業，必須建構清楚的營運模式，方能在生產行銷、研發創新、財務人事等功能上順利運作。然而，社會企業在各經營模式元素之內涵與精神，卻與一般企業經營模式有著相當程度的差異。如社會企業在價值創造系統中，透過對組織使命與社會價值的調整，實現了不同於一般企業的價值傳遞與市場定位（楊銘賢等，民 98）。因此，社會企業在翻轉一般營利觀念、使用有限資源並創

造管理效率的創新行為下，讓弱勢族群成為社會企業實現其價值的主要傳遞對象，並在社會企業「輸入→過程→輸出」的價值創造系統中扮演著重要的角色。

一個有效的社會企業經營模式除了企業營利績效的達成之外，更重要的是必須實現社會企業所主張的社會價值。以喜憨兒社會福利基金會為例，該基金會提供心智障礙者技能培訓與 300 個工作機會，重新賦予心智障礙者生命的價值，並擁有生活的喜悅與品質，也讓消費者的愛心得以有效傳遞，即為所創造的社會價值；該基金會十幾年來以多角化經營的理念，成功打造「喜憨兒」的品牌，並於民國 97 年扣除捐款補助致損益已由負值轉為正值，成功達成其企業績效（蘇國禎，民 97）。

綜合以上所述，社會企業具備公益與營利的性質，不僅提供消費者作為慈善捐助的窗口，亦可作為消費考量的選擇之一。儘管社會企業與一般營利組織有其相似之處，但社會企業透過有效率的經營模式，包含創新的價值主張、得宜的經營策略、公開的營收機制、整合的資源部屬、寬廣的價值網絡以及消費者的認同與支持等，讓社會企業可以同時具備社會價值與經濟績效之獨特性與優勢能力，也提供非營利組織轉型社會企業或是具備社會精神之新興創業家在策略選擇上能更貼近承擔社會責任之方向。

2.4 庇護工場轉型社會企業之現況與困境

本小節針對國內庇護工場的經營現況及其在現行制度下轉型社會企業之探討的相關研究依序說明。

2.4.1 國內庇護工場的經營現況

身心障礙者庇護工場最初的服務模式是以職能復健與產能治療等方式，提供精神障礙患者在社區復健為目的（黃金漢，民 102）。為提供身心障礙者在一個受保護且高度控制的環境中，令其感受工作所帶來的學習與成就，並透過工作態度的養成、薪資酬勞的給予、作息時間的遵守、服務品質的監督及工作流程的設計等，使庇護性員工的生活常態化，並增進其對社會的認同感與歸屬感，更進一步培養自我負責的態度與自我決策的能力。換言之，身心障礙者庇護工場所提供的就業機會與復健服務以長遠的目標而言，其存在的價值，極具意義。

因應前述有關身心障礙者就業法規的演進及國內社會企業組織發展的型態，國家的社會福利政策從過去救濟、收容的角色，轉向重視身心障礙者可以平等參與社會之權益；而身心障礙者庇護工場也依其功能原本分屬於勞政、社政及衛政等不同的主管機關，於民國 96 年《身心障礙者權益保障法》公布施行後，庇護工場僅提供庇護性就業之單一功

能，且主管機關則全數劃分歸勞政單位。加上受到政府的政策誘發、經濟補助，以及國家經濟景氣與否之影響，非營利部門為追求組織財務穩定與提升管理自主能力，而營利部門也為了實踐其企業的社會責任以發揮高度的社會影響力，皆紛紛朝向社會企業永續經營之目標邁進。

根據勞動部勞動力發展署截至民國 107 年 5 月全國庇護工場相關統計資料顯示，經地方政府許可設立或接受委託辦理身心障礙者庇護工場有 140 處，可提供庇護性就業人數為 2,003 人。其中，隸屬於非營利組織之庇護工場共有 122 處，由營利企業辦理之庇護工場共有 18 處，其營業類別包含餐飲類 51 處、勞務服務類 42 處、商品販售類 17 處、複合式經營類 13 處、農藝類 10 處及其他類 7 處等，臺灣庇護工場經營類型如圖 2.5 所示。

然而，國內庇護工場所經營的產品或服務相當多元且種類繁多，從客觀的角度分析，似乎具備了廣大的市場空間，但實則不盡然。因國內有接近九成的庇護工場是除了兼具職能強化、就業訓練等責任承擔之非營利組織外，還要追求財務穩定以及管理自主，如組織未能適時調整營運方向及商品服務，朝向社會企業轉型，可能將難以永續經營(黃金漢，民 102)。

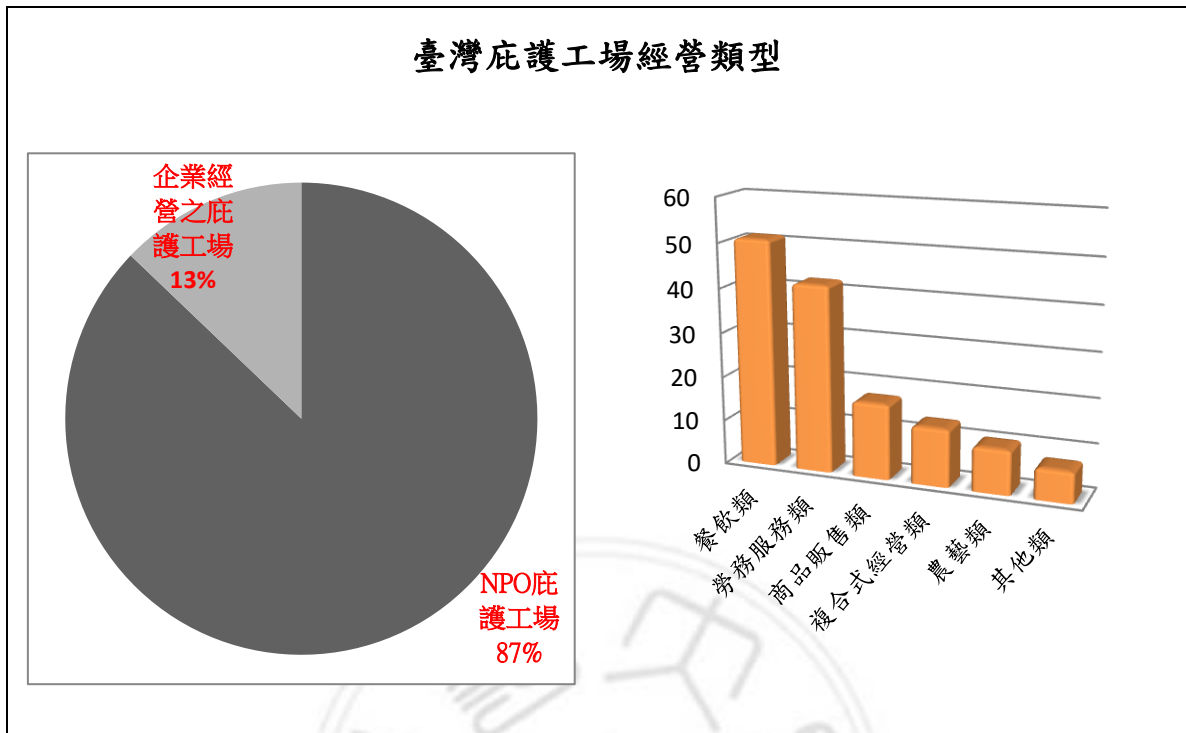


圖 2.5 臺灣庇護工場經營類型

資料來源：勞動部勞動力發展署（民國 107 年 5 月）；本研究整理

國內身心障礙者庇護工場在財務表現方面，依據勞動部勞動力發展署民國 107 年 4 月各地方政府推動設立庇護工場業務情形統計資料顯示，民國 106 年 1~12 月中央及地方政府補助總金額新台幣 296,340,387 元，總營業額達新台幣 1,160,163,606 元，總淨利虧損新台幣 9,335,166 元。其中，以本研究探討的嘉義地區為例，嘉義市全年營業額達新台幣 14,090,937 元，年度淨利新台幣 1,033,359 元；而嘉義縣全年營業額達新台幣 8,600,692 元，年度淨利新台幣 341,495 元。全國 21 個縣市地方政府中（除連江縣外），經營虧損的就有 9 個，整理如圖 2.6 所示。

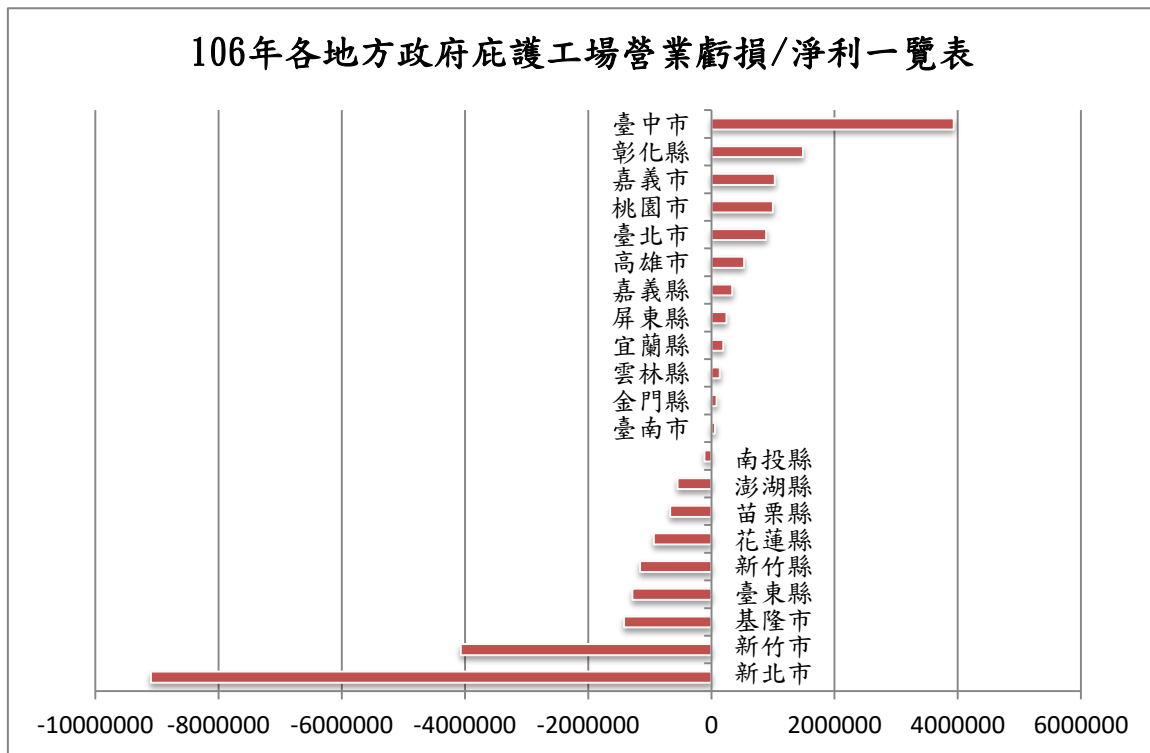


圖 2.6 臺灣 106 年各地方政府庇護工場經營虧損/淨利一覽表

資料來源：勞動部勞動力發展署（民國 107 年 4 月）；本研究整理

綜合以上所述，國內庇護工場在中央及各地方政府之福利措施下，營運獲利能力有限，且全國總淨利值仍處於虧損的狀態，可見庇護工場之經營並不容易。一般而言，國內庇護工場設立具備復健服務、職能訓練及庇護就業等目的，而非以營利為目的（楊祥鑫，民 106）。庇護工場所聘僱之身心障礙員工，其產能普遍無法達到一般市場所要求之績效，且每一位庇護性員工都有不同的障礙需求。Saskia（葉琇珊譯，民 90）認為庇護工場的設立必須建立在持續提供身心障礙者復健與職能訓練

服務，以利重返一般勞動市場的前提下，在設有目標、計畫、執行、層級定位的狀態下，藉由商業行為創造營利收入來維持組織財務平衡，保障身心障礙者的就業權益（黃金漢，民 102）。

2.4.2 庇護工場轉型社會企業所面臨的困境

依照現行《身心障礙者權益保障法》之規定，庇護工場定位為庇護性就業場所，並劃歸由勞政主管機關負責。庇護工場在提供復健與職能訓練之餘，必須致力於推廣產品及服務的銷售，甚至要積極建立庇護工場的品牌形象，形式上似乎具備社會企業之基本概念（楊祥鑫，民 106）。然而，夏侯欣鵬、梅海文（民 101）認為，非營利型態之庇護工場在轉型成為具備企業化經營理念之「社會企業」的過程中，必須面對不同於原本非營利組織及一般營利企業的挑戰與衝突，包含身心障礙者就業的保障、產品或服務的推廣、管理制度的建立、組織競爭力的提升，以及商業利益與社會目標的權衡等。換言之，身心障礙者庇護工場透過產業化或商業化的經營模式，雖然可以帶給非營利組織新的營運方向，但在轉型的過程中，庇護工場要以永續經營為其發展目標，必須兼顧組織獲利與社會目的的雙重底線。

在《身心障礙者權益保障法》公布施行後，身心障礙者庇護工場在

經過角色身分的轉變，表示除了難以適應外，庇護工場也並未因此受到更多的保障而面臨赤字經營的處境，令許多庇護工場的經營者紛紛呼籲政府應該提出解決改善之道（周怡君、賴金蓮，民 98；吳明珠，民 100；吳明珠、鄭勝分，民 101）。

董鑑德、賴炳良、王宜慧（民 102）等指出，有關政府對於庇護工場的角色、功能等政策規劃，與實際推動社會企業之作法有著截然不同的發展，並提出質疑。行政院於民國 98 年所通過的「身心障礙者權益保障白皮書」中，提到政府應推動社會企業方案；而勞委會職訓局（現為勞動部勞動力發展署）也在民國 100 年成立社會經濟推動辦公室，希望能進一步發展多元就業方案，並藉此推動社會企業。由此可見，政府意圖將社會企業推動政策與身心障礙者就業權益相結合。但政府卻忽略了庇護工場原有的功能屬性與特殊目標，也未針對社福團體所重視庇護工場的職能訓練與轉銜功能提出具體可行的規劃與保障。因此，在政府財政困窘與經濟不景氣的環境下，這層包裹著「社會企業」的糖衣，恐怕會更加忽略身心障礙者的就業權益。

有關庇護工場的經營困境，吳明珠、鄭勝分（民 101）分析歸納主要原因包含：(1)定位認知的歧異：庇護工場常陷入該以「服務」為目的，還是以「營運」為目的之爭議；(2)職業輔導評量的限制：庇護工場被要

求自負盈虧，卻無法自行聘僱身心障礙者，且職業輔導評量之專業度備受質疑，不符合市場機制；(3)產能核薪無一致標準：產能核薪缺乏一套公評的計算標準，使得庇護性就業者的薪資常遭受社會大眾的質疑；(4)欠缺兼具服務與經營能力的專業人才：庇護工場開設的行業別多數是以勞力密集或較低階的工作，不易吸引高學歷或有能力的專業人員，且所聘僱之專業人員也會因經營理念的不同而產生價值的衝突；(5)盈餘認定的困難：庇護產品/服務以愛心為訴求，產品/服務品質不容易被社會大眾所肯定，庇護工場不易產生盈餘，加上法規目前並未規範盈餘的分配與使用，因此庇護工場如何運用盈餘也備受關注。就法制面而言，政策的支持與介入是社會企業創設初期的重要因素；就組織面而言，庇護工場在社會使命與商業利益的雙重底線理念下，確認身心障礙者的就業需求，並為其發展出具備市場競爭力的商業模式。因此，外部環境（政策支持）與內部環境（組織發展）的相互配合，才是身心障礙者庇護工場轉型社會企業的關鍵因素。

過去庇護工場的經營者大多是社福人員所擔任，以社會服務的理念來管理，具有相當濃厚的社會價值，其所著重的並非產能與盈餘，而是對於庇護性員工的輔導與教育。然而，當庇護工場要轉型成社會企業時，因為競爭性增加，勢必將對庇護工場的營運進行改革，其中最直接的方

式即是聘請企管類的專業人員進場，注入企業經營模式與理念，試圖以提升產能、增加市場競爭力，以及創造盈餘作為其新的經營目標，但此種改革有可能會遭受到內部人員的抗拒，畢竟這與社福人員的服務理念是相互衝突的（黃怡雯，民 105）。

身心障礙者庇護工場基於永續發展為目標，持續提供身障者就業機會、提升財務自主能力、加強產品行銷通路、重視成本管理控制，並專注於服務專業化，以轉型企業化經營的社會企業模式。然而，目前國內也缺乏法源根據，使得臺灣社會企業的實務工作者對於組織本身的營運管理以及資源取得上產生一些矛盾的情境。涂瑞德（民 101）探討臺灣社會企業面臨有關「策略」、「組織」與「治理」等三種管理矛盾類型以及矛盾對於組織運作的影響（如表 2.5 所示）。

表 2.5 社會企業在臺灣的管理矛盾類型

類型	構面	衝突	組織影響
策略	盈餘分配	私人利益或共同利益	使命
	價值極大化	所有者或利害關係人	責信
	經營模式	簡單或複雜	定位
組織	結構	正式或非正式	彈性
	財源	依賴或自給自足	永續發展
	績效	效率或效能	正當性
治理	組成	專家或代表性	平衡
	關係	控制或合作	成長
	權力	集中或分權	穩定

資料來源：轉引自涂瑞德（民 101），社會企業在臺灣法律規範與管理矛盾。

有關臺灣社會企業的策略矛盾可以從(1)盈餘分配、(2)價值極大化與(3)經營模式等三個層面探討。目前非營利組織在經營庇護工場時被要求自負盈虧(周怡君、賴金蓮, 民 98), 而盈餘可用於提升員工的福利或獎勵金, 或是回歸母機構統籌運用, 而盈餘分配要兼顧私人與共同利益, 也讓部分社會企業陷入兩難的困境。因此, 社會企業的經營者如何設計合宜的盈餘分配方案, 將會影響組織的使命。其次, Denison 等人(1995)利用價值競爭模型(Quinn, 1988)探討管理領導的行為複雜性與組織績效之間的關係, 而臺灣部分社會企業也開始在所有人及利害關係人的價值極大化之間面臨取得平衡的難題。因此, 社會企業的經營者必須關注各類型利害關係人的影響力並進行排序, 而著重於所有人或利害關係人的價值極大化都將影響社會企業責信的達成。再者, 經營模式(Business Model)的設計則提供社會企業在組織結構與資源獲取上思考如何有效發揮其影響力(Johnson et al., 2008; Smith et al., 2010; Zott et al., 2011), 近年來隨著經濟環境與法律規範的改變, 一些頗具規模的社會企業也開始面臨經營模式的創新與轉型挑戰。因此, 社會企業的經營者對於採取簡單或複雜的經營模式, 都將影響組織整體的經營績效與策略定位。

有關臺灣社會企業的組織矛盾可以從(1)結構、(2)財源與(3)績效等三個層面探討。在民國 96 年《身心障礙者權益保障法》修正施行後,

臺灣非營利型態之庇護工場開始在組織的功能、實務、結構以及程序上追求專業化與正式化，也形成部分人事成本的增加以及組織經營目標的轉移（周怡君、賴金蓮，民 98）。因此，社會企業的結構矛盾將會影響組織運作的彈性。其次，臺灣多數庇護工場的財源目前仍仰賴政府的經費補助以及民眾的慈善捐款。然而，補助與捐款的不確定性亦會影響臺灣社會企業的財務穩定性（林怡君，民 97）。因此，社會企業的財源矛盾則取決於能否完全自給自足，不依賴政府補助與慈善捐款以達永續經營之目標(Anderson & Dees, 2006; Boschee & McClurg, 2003)。再者，有關社會企業的績效評估體系，Bagnoli & Megali(2009)認為應該包含：(1)經濟－財務績效(Economic-Financial Performance)、(2)社會效益(Social Effectiveness)與(3)機構合法性(Institutional Legitimacy)等面向。然而，臺灣目前社會企業在績效評估上面臨的難題在於政府評鑑的標準多以行政與財務效率為主，鮮少關注社會價值之創造（吳瓊瑜、陳武宗、李德純，民 98；周怡君、賴金蓮，民 98）。

有關臺灣社會企業的治理矛盾可以從(1)組成、(2)關係與(3)權利等三個層面探討。官有垣、杜承嶸、康峰菁（民 98）指出，臺灣非營利組織董事會的組成、規模、功能以及權力結構上有所不同，如一些較具規模且大型的社會企業，會邀請企業界人士加入董事會成員以協助提供相

關經營管理的知識與經驗；相對於臺灣多數社會企業而言，要找到具備社會企業管理背景的董事會成員，實屬不易。另外，董事會與管理階層之間的合作關係愈密切，愈能確保組織在資源取得及策略規劃執行上的成功。因此，社會企業的董事會成員組成不僅會影響治理結構的平衡，其與經營團隊之間的合作關係，亦會影響組織管理的建構與成長。最後，董事會與執行長在組織發展與策略規劃的看法不一致，也是時有所聞。依據 Kuan 等(2011)的研究結果顯示，臺灣社會企業在發展的過程中，董事會與執行長之間權力互動關係的類型，包含：(1)執行長主導、(2)執行長為主並輔以部分董事的支援以及(3)執行長兼執行董事主導等。然而，執行長對於董事會在社會企業發展過程中所產生的影響力，也有程度上的不同(Kuan et al., 2011)。因此，社會企業的董事會與經營團隊在權力分配與互動關係的程度上，將會影響組織發展的穩定性。

綜合以上所述，目前國內多數的庇護工場仍須仰賴政府補助及民眾捐款的支持下才能得以生存。然而，在相關政策法規轉型及整體經濟環境的變遷下，庇護工場為追求組織財務穩定與提升管理自主能力，須結合企業界的資源，並導入其專業技術，讓非營利組織有新的營運方向。非營利組織在轉型與變革的同時，不僅須堅守「經濟目的」與「社會目的」的雙重底線，組織的經營者更應該去構思如何提升管理矛盾所帶來

的影響結果與組織的應變能力。對非營利組織轉型社會企業而言，其重點在於組織永續經營的發展，透過營運模式的轉變，社會資本與經濟資本的擴大，許多潛藏在組織中的需求衝突、價值競爭與道德兩難等問題，都考驗著社會企業實務工作者的管理智慧與實務經驗。



第三章 研究設計

為瞭解身心障礙者庇護工場轉型社會企業的可能性，本研究採用質性研究法。本章針對研究方法、研究對象、研究工具、資料處理與分析以及研究倫理等分段逐一敘述。

3.1 研究方法

研究者為有效理解身心障礙者轉型社會企業的組織使命與社會價值、所採取的經營模式，以及所遭遇困境與因應方式，乃選擇以質性研究的取向來進行研究。簡單來說，質性研究(Qualitative Research)是一種產生描述性(Descriptive)資料的研究方法，描述的內容包含人們的口語表達、書寫的文字，以及可觀察的行為(Taylor & Bogdan, 1984)。換言之，質性研究的資料是以文字的形式而非以數字呈現之。陳向明(民 91)則指出，「質性研究是在自然情境下採用多種蒐集資料的方法對社會現象進行整體性探究，並以研究者本人作為研究工具，使用歸納法分析資料進而形成理論，通過與研究對象互動對其行為和意義的建構獲得解釋性理解的一種活動。」

質性研究涵蓋多種不同的研究策略，而這些策略占有五項不同比重的特質(鈕文英，民 103)，包含：(1)「研究者」本身即是研究工具，

且必須在自然情境中蒐集資料；(2)透過「文字或圖片」等描述的方式強調研究的焦點，而非數字；(3)研究重點在於「過程」，而非結果；(4)以「歸納」的方式分析資料；(5)關注的主軸是「意義」。

本研究以「再耕園庇護工場為例」為主題的個案研究(Case Study)，從中瞭解身心障礙者庇護工場轉型社會企業的背景目標、經營模式、所遭遇困境與因應方式。「個案研究法」(Case Study Method)是以一獨特之個人、家庭、團體、機構、部落或社區為研究對象，深入案例中，廣泛蒐集資料，徹底瞭解問題的癥結所在，並提出適切的方法以解決問題。在研究過程中，透過觀察、訪談、調查、會談或測驗等方式進行資料蒐集，以瞭解研究主題的情境脈絡與意義，乃進一步分析真相、解釋原因、協助問題改善或解決困境(紐文英、吳裕益，民 104)。因此，個案研究具有歸納整合、經驗理解、事件獨特、豐富描述、啟發作用，和自然類推的特性。個案研究的重點在於探討某一個案在特定情境脈絡下的活動特質，以達成研究個體獨特性和複雜性的目的。

訪談法(Interview)在社會科學研究中最廣泛運用於蒐集資料的方法之一，透過研究者與受訪者之間的對話，讓研究者得以獲得、瞭解及解釋受訪者對社會事實的認知(林金定、嚴嘉楓、陳美花，民 94)。訪談法是一種訪問者與受訪者透過親自對談、電話對談，或是藉由問卷等有

目的的對話過程，以尋求研究資料的方法。根據學者 Taylor 與 Bogdan(1984)的定義，「深度訪談」(In-Depth Interview)是指訪問者與受訪者重複面對面的交互作用，以瞭解受訪者以自己的語言對自身經歷的生活、經驗或情境所表達的觀點。一般而言，深度訪談是以半結構式或開放式的訪談問題為主，讓受訪者可以真實表達自身對生活經驗的主觀感受（林淑馨，民 102），訪談過程中也可以用較客觀的角度來瞭解受訪者的真正觀點與想法。

本研究為了探討身心障礙者庇護工場在轉型社會企業時的背景與目標，以及在面臨重大困境時的因應策略與經營模式，採用半結構的訪談方式，研究設計訪談大綱，並以客觀的態度與庇護工場中的重點人物進行深度訪談，經由受訪者陳述庇護工場轉型社會企業歷程的相關經驗，提供及描述個人的主觀看法，以作為後續研究之重要依據。

3.2 研究個案與對象

本研究以質性訪談為主要研究方法，根據研究者的主觀經驗，選擇能為研究問題提供豐富資料的「庇護工場」；為了蒐集多元且深入的資料，本研究以戴德森醫療財團法人嘉義基督教醫院附設再耕園庇護工場為研究對象。

首先，簡述再耕園庇護工場的成立背景與發展歷史。再耕園於民國 92 年 8 月開始接受嘉義市政府以 OT(Operate Transfer)方式，委託戴德森醫療財團法人嘉義基督教醫院經營，並由該醫院的社區服務部協助營運管理，為全國第一個以《促進民間參與公共建設法》公辦民營之社會福利中心。

再耕園身心障礙綜合園區自民國 92 年 12 月正式開幕營運以來，秉持著嘉義市政府「給魚吃不如教其捕魚，進而協助賣魚」的理念，並透過勞委會實施之「身心障礙者庇護性就業服務計畫」，期待地方政府督導成立身心障礙者庇護工場為目標。民國 96 年《身心障礙者權益保障法》頒佈施行後，再耕園庇護工場於民國 97 年 3 月在勞政體制下正式立案，視庇護性就業員工為勞工，提供 18 歲以上，且具備工作意願之身心障礙者多元就業的機會，其入場條件須透過嘉義市政府職業重建服務系統之程序，並符合庇護工場入場評估之身心障礙者。期待能透過身心障礙者生涯轉銜、職業輔導評量、職能訓練等服務，來達到提供身心障礙者多元就業機會的目的。

再耕園內部組織甚為活躍，設置園長一人負責領導與決策，組織內部劃分為行政管理組與社會工作組，行政管理組負責營業及業務推廣、公共關係、資源發展、企劃行銷，以及行政總務、人事管理、財務資產

管理、工務及場地管理等業務；社會工作組則辦理成人個管及轉協職業輔導評量，以及福利服務諮詢、日間照顧、生活技能養成訓練、職能訓練等業務。其中，有關參訪業務及志工推廣之業務，則由行政管理組規劃。再耕園內部組織各司其職，並能互相配合，其行政組織架構如圖 3.1 所示：

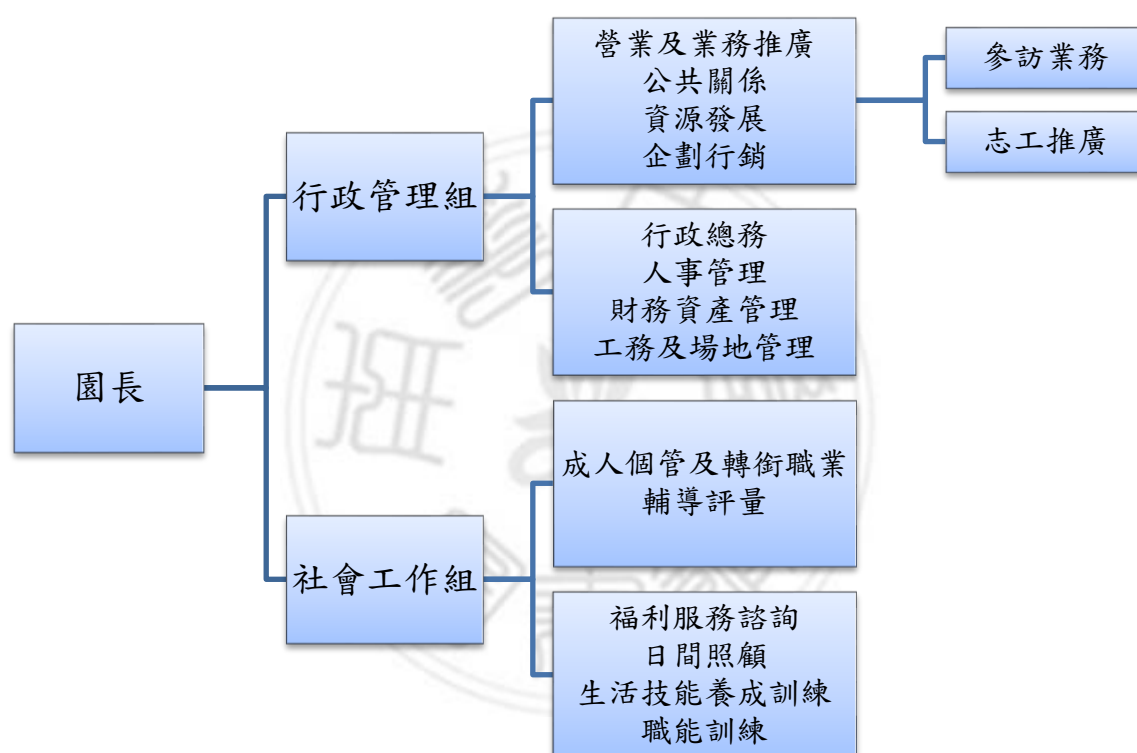


圖 3.1 再耕園身心障礙綜合園區組織架構圖

資料來源：再耕園身心障礙綜合園區提供。

再耕園目前獲正式立案的庇護工場有兩家，一家是再耕園咖啡庇護工場；另一家是保康清潔庇護工場暨再耕園希望小舖。以服務人數而言，再耕園咖啡庇護工場目前有 11 位庇護性員工，2 位就業服務員；保康清

潔庇護工場暨希望小舖則有 3 位就業服務員，而清潔庇護工場有 10 位庇護性員工，希望小舖有 6 位庇護性員工。就工作內容來說，再耕園庇護工場主要以手工餅乾、中秋禮盒、結婚喜餅，以及咖啡、餅乾等產品包裝為主，並將產品轉交予再耕園庇護工場商店協助販售；保康清潔庇護工場則以家務清潔、大樓清潔以及公部門清潔工作為主，因考量身障清潔工作的機會及能力有限，而另外成立再耕園希望小舖，以二手物品的整理、販售等工作為主。



再耕園希望小舖實體店面



再耕園咖啡庇護工場實體店面

資料來源：研究者拍攝

本研究藉由與庇護工場中的重點人物進行訪談，並在訪談過程中，由其介紹其他相關之人、事、物予研究者知悉，藉由滾雪球的方式以擴大並豐富訪談內容。本研究主要鎖定的訪談人員為庇護工場各項業務之重要成員，人數共計 5 名，以 A 為代碼依序排列，如表 3.1：

表 3.1 訪談名單

訪談代碼	服務單位	職稱	背景	年資
A1	再耕園庇護工場	園長	企業管理	16
A2	再耕園庇護工場	督導	社工	15
A3	再耕園庇護工場	庇護商店店長	社工	13
A4	再耕園庇護工場	清潔庇護工場-就業服務員	特殊教育	7
A5	再耕園庇護工場	咖啡庇護工場-就業服務員	輔導諮商	7

資料來源：本研究整理。

3.3 研究工具

本研究的研究工具包含：研究者本身、訪談大綱、錄音設備、現場筆記、相關會議記錄及文件檔案等，以下將依序說明。

1. 研究者本身

從事個案研究者應具備以下五種基本素養，方能勝任，包含：(1) 必須具備問好問題並解釋答案的能力；(2) 必須具備傾聽的能力，且不被自己的主觀意識或先入為主的觀念所影響；(3) 必須具備適時調整及靈活

應變的能力，且將新情境視為機會而非威脅；(4)能確實掌握所研究之理論或實務方面的研究問題；(5)必須沒有偏見(Yin,1984)。

為了能獲得受訪者更完整的主觀經驗，在訪談進行前除了廣泛閱讀分析國內外相關文獻資料，並表達研究者對研究主題的興趣外，在訪談過程將屏除個人偏見，對受訪者的行為與談話不預設判斷，若有模糊或疑問之處，也能重複詢答釐清以達受訪者之本意。

2. 訪談大綱

本研究採用半結構式(Semi-Structured Interview)的訪談大綱，進行深度訪談。希望透過庇護工場中的重要成員，包含園長、副園長、督導、專業人員及行政人員等，從庇護工場轉型社會企業的觀點來對其背景、目標、經營模式、面臨困境及因應對策等作深入的瞭解，並依據研究目的及相關文獻資料設計訪談大綱，訪談內容包含轉型歷程中的背景因素、人力資源、財務管理、專業服務、網絡連結以及永續發展的挑戰等。

3. 錄音設備

在訪談正式開始之前，研究者會主動告知受訪者在訪談過程中將予以全程錄音，並請受訪者簽妥訪談同意書，經得到受訪者同意後再進行正式訪談。

4. 現場筆記

為確保訪談資料的完整性及正確性，在訪談過程中除了進行錄音外，研究者亦在訪談現場輔以筆記記錄。現場筆記的功能在於協助研究者針對訪談重點的關注與了解，以提升對訪談內容的正確性，並達到資料蒐集的完整性。

5. 相關會議記錄及文件檔案

藉由受訪單位呈現有關庇護工場發生重大事件的處理歷程與領導決策等會議紀錄或相關文件檔案，提供予本研究作為相關佐證資料，以提升訪談內容之精確性。

3.4 資料處理與分析

質性資料分析的方法雖然不同於量化或統計分析，但是仍然具備系統化之特性，並要求邏輯推理的嚴謹性(Neuman,2003)。張芬芬(民99)認為，質性資料分析猶如種果樹般在抽象階梯上爬升，包含文字化、概念化、命題化、圖表化以及理論化等五個步驟。然而，質性研究重視社會事實的建構過程，以及受訪者如何解釋其在特定社會文化脈絡下之經驗(胡幼慧、姚美華，民85)，故而採用詮釋的觀點以提升研究的品質。

1. 資料處理與分析

在質性研究中，資料的整理與分析通常是同時進行，且建立在特定的分析基礎上。透過資料的簡化、展示、結論驗證等過程，進行資料整理及分析，以提高資料的價值。本研究資料處理與分析的步驟如下：

質性訪談的資料分析，第一步就是製作逐字稿，藉以分析質性訪談內容。逐字稿屬於繁瑣詳盡的文字化工作，利用錄音設備收取受訪者表達之言論及非語言之溝通，亦可避免研究者因記憶出錯或受製作逐字稿時情緒影響，而誇大、扭曲實際情況。進行質性訪談後，將所有訪談口語資料、情緒反應及當時情境付諸文字表現，須於分析資料前將逐字稿一一建立。逐字稿建立完成後才能進行資料分析，而逐字稿建立原則在於「真實呈現、詳盡確實」，愈是完整的逐字稿愈能讓質性資料的分析更貼近原始樣貌，了解受訪者表達出來的意義，透過熟讀受訪者的回答，持續性思考該內容與研究主題之關係，更能進入其核心。

質性研究者最主要的工作在於將龐雜的資料，經由編碼分析，將其轉換成有意義的訊息。研究者將訪談錄音內容轉錄謄寫成逐字稿，對所關注的研究場域的真實情境脈絡轉化成文本。

經以訪談資料編碼整理後，共出現多項主軸類目架構，如圖 3.2 所示。分為三個部分來探討，依序為使命與價值、經營模式以及所面臨的

困境與因應方式，形成對再耕園庇護工場轉型社會企業的完整探討。

訪談設計面向

主軸編碼類別（三大項）

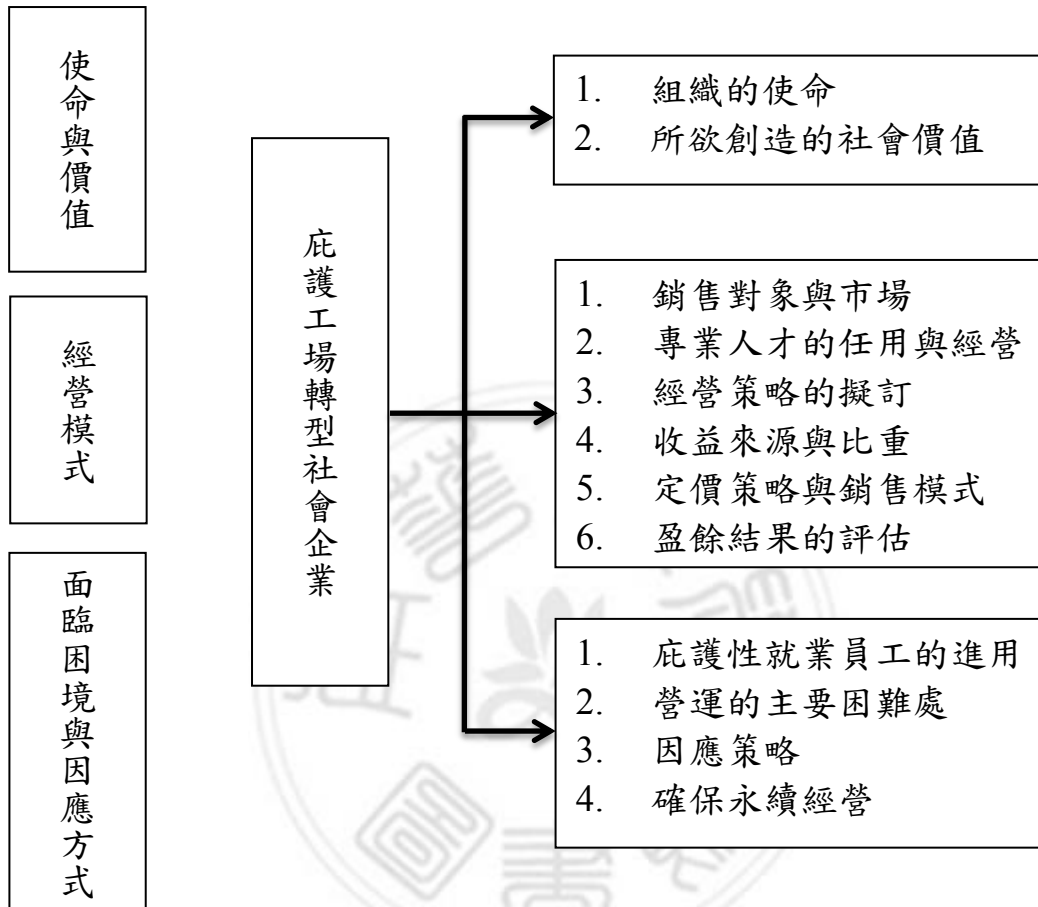


圖 3.2 主軸編碼類目示意圖

資料來源：本研究整理。

另外，為有效詮釋文本中受訪者的各種情緒與行為，文字稿內容將保留受訪者原有之非言語的訊息，包括陳述的語氣與音調。本研究在質性文字的轉錄上，其訪談逐字稿慣用記號法如表4所示。每份訪談逐字稿註明受訪者代號、訪談次數、日期以及逐字稿編號。

表 3.2 訪談逐字稿慣用記號法

記 號	說 明
A1、A2、A3.....	代表受訪者
1：1-3	表示某受訪者的訪談紀錄第一頁第一行至第三行
<u>我覺得</u>	表示語氣的加強，主要凸顯語句陳述的重點
我覺得	音調升高（變大聲）
（ ）	表示研究者的問話與回應內容

資料來源：本研究整理。

此外，為避免研究者個人主觀及偏誤，訪談時若發現受訪者有前後矛盾、價值歧異的觀點，應進一步提問以求釐清，訪談逐字稿完成後請受訪者閱覽一次或念給受訪者聽，以求記錄正確無誤。

- (1) 將訪談時的錄音檔案整理成「訪談逐字稿」，在整理過程中不僅要以客觀的方式呈現原始資料，更要留意受訪者之慣用語言、語氣、態度等，以確保訪談內容之正確性。
- (2) 反覆閱讀逐字稿，尋找與研究目的有關及具有意義的關鍵語句，歸納轉換為可閱讀的「意義單元」，並進行編碼，以利後續分析之進行。
- (3) 將片斷形式的意義單元重新組織整理為「受訪者文本」，此一階段之研究主軸仍是以受訪者為主的文本。

- (4)將理論觀點帶入受訪者文本中，並呈現蘊含理論基礎的故事文本，進而發展為以研究者為主軸之「研究者文本」。
- (5)針對研究者文本進行資料比較、分析與歸納，試圖建構與研究主題相關之內容與概念，進而擷取出「研究發現」。

2. 可信度考驗

質性研究常以三角檢定等方式檢驗資料的信度與效度，為了確保研究之嚴謹程度與研究品質，本研究採用 Lincoln & Guba(1985)所主張的可信賴性(Trustworthiness)分析中的可信用性(Credibility)指標來檢驗，其概念與執行方式分述如下：

- (1)成員查核機制(Member Checks):與研究參與者分享訪談資料或研究摘要，以探求研究成員確認是否同意研究者整理分析之詮釋，進而準確瞭解及描述受訪者之觀點、思維、感受、意向和經驗等。
- (2)三角交叉檢定(Triangulation):透過多種研究方法、蒐集策略以及資料來源等進行交叉覆核資料之用，以獲得研究對象廣泛而完整之陳述。本研究採用不同的方法、不同的資料來源，在不同的資料蒐集時間針對同一研究對象所蒐集的資料進行整理與分析。
- (3)同僚探詢互動(Peer Debriefing):透過同儕間專業的互動，以增進研究洞察力。與師長同學討論研究的發現，檢視研究資料的完整

性與適切性，對於研究的描述與詮釋，有一致性的共識。

3.5 研究倫理

「研究倫理」(Research Ethics)是指研究者在進行研究時，可能牽涉的公共道德議題以及必須遵守的行為規範。瞭解並尊重研究倫理之目的在於，透過有關道德議題的釐清與相關規範的建立，讓研究本身可以在充分尊重研究參與者權益以及被公眾信賴的基礎下持續進行，以善盡研究者對於研究參與之個人、社群與社會的責任。

國際上有關研究倫理、公約或守則繁多，但多數研究學者對於從事研究時應遵守的規範看法多為一致（吳明清，民 81；Fraenkel & Wallen, 1996；Redestam & Newton, 1992；Tuckman, 1994）。有關本研究之倫理規範包含尊重個人意願、保障個人隱私、不危害研究對象、遵守誠信原則以及客觀分析與報告等項目，分述如下：

1. 尊重個人意願

在確認訪談對象時，先以口頭方式告知有關訪談目的、時間、地點等資訊，並尊重受訪者之意願和選擇。在訪談過程中，受訪者可以重新檢視自身經驗的深刻意義，並在自由意識下選擇是否回答問題。如受訪

者感覺有不妥之處，可以隨時提出終止或退出訪談的要求，研究者將給予絕對之尊重。

2. 保障個人隱私

本研究將嚴格遵守匿名(Anonymity)及私密性(Confidentiality)原則，當論文撰寫需要引用訪談資料時，研究者會將受訪者的基本資料做匿名及保密處理，並以「受訪者代號」的方式進行引述。在研究完成後，將銷毀受訪者的原始資料及錄音檔案，使受訪者可以在沒有壓力的情境下，對訪談問題作真實且完整的表達。

3. 不危害研究對象

本研究在設計與執行時，研究者應審慎思考並確保研究對象在研究過程中不會受到心理或生理上的傷害。

4. 遵守誠信原則

在研究過程中，與研究對象建立互信關係，不隱瞞或欺騙研究者的身分或研究目的、程序等，嚴格遵守研究倫理中的誠信原則。

5. 客觀分析與報告

本研究不刻意排除負面或非預期的研究資料，並依據研究設計進行客觀分析，有關研究設計的限制與缺失也應一併敘明報告。

第四章 研究結果

研究者經過研究資料的處理與分析後，整理出研究所得之結果，本章遂以「庇護工場轉型社會企業的背景與目標」、「庇護工場轉型社會企業採取的經營模式」、「庇護工場轉型社會企業所面臨的困境與因應方式」以及「綜合討論」等四個小節分述如下：

4.1 庇護工場轉型社會企業的使命與價值

本節主要探討的重點是身心障礙者庇護工場轉型社會企業的組織使命以及所欲創造的社會價值。以下分成兩節，研究者根據訪談結果整理如下：

4.1.1 庇護工場轉型社會企業的組織使命

庇護工場的成立就是為了滿足身心障礙者謀生的需求，藉由接受職業輔導、評估、訓練與安置過程中，協助他建立基本的工作能力，養成良好的職業態度。庇護工場轉型為社會企業的目的之一就是要協助身心障礙者家庭降低經濟的負擔與壓力。對於身心障礙者的父母來說，子女能接受庇護性就業，也能免除被主流社會所遺棄或排擠的憂慮，也象徵著庇護工場對於「開創身心障礙者就業可能」的組織使命。

我覺得也可以讓他們減輕家庭裡面的一些生活壓力吧！雖然可能沒有很多，但我覺得多少還是有幫助的啦！而且我覺得父母他們還是會覺得我的孩子雖然是身心障礙者，可是他還是有工作，那聽起來就不一樣……就是他有在工作，有在上班，所以我覺得對家長的那種心理面的支持其實影響也是很大的。（訪 A5 1:31-34）

從庇護工場成員 A5 的訪談紀錄中，可知道身心障礙者的父母對於子女能夠接受庇護性就業的心理支持是非常大的。

另外，研究者訪談受訪者 A1 過程中，A1 也表示，再耕園庇護工場的使命是要幫助身心障礙者擺脫對家庭的依賴，協助他們開發屬於自己的謀生潛能。以下是 A1 的某段受訪記錄：

我覺得我們現在的使命就是幫助他們減少對家庭的依賴吧！雖然他們的智能以及各方面能力都受限，但我覺得這是我們的使命！來到再耕園，我們就是要幫助你學習獨立生活，慢慢去找到自己的潛能。（訪 A1 1:22-24）

受訪者 A2 表示，再耕園庇護工場的使命任務就是達成對身心障礙者社會救助的功能，並幫助他們從社會互動中找到滿足自身經濟需求以及貢獻社會價值的天賦。以下是受訪者 A2 的某段說法：

當初我們庇護工場成立就是為了可以發展成一個真正協助身心障礙者的組織！這幾年下來，我們很清楚自己要的是什麼，就是去幫助這些孩子可以從社會幫助中獨立，並且再用自己的能力回饋給社會，從中找到自己可以貢獻社會的價值，有自己的潛能。（訪 A2 1:27-29）

4.1.2 庇護工場轉型社會企業所欲創造的社會價值

庇護工場轉型社會企業的過程中，除了本身的組織使命外，也有其所欲創造的社會價值。研究者從受訪者的訪談中發現，庇護工場的就業服務成員都有認知到「庇護工場」做為一個社會企業有其創造的社會價值。

(一) 保障身心障礙者的工作尊嚴

庇護工場在轉型為社會企業過程中，必須善盡社會企業責任；因此，就業服務人員在輔導與協助身心障礙者就業與實際工作時，必須將珍視這些身心障礙者的工作尊嚴與價值。在研究者與某位受訪者的訪談過程中，他也提到庇護工場必須將身心障礙者視為最直接的服務對象。以下摘錄受訪者 A2 的看法：

社會企業是……我已經知道我是身障者，我想要去就業，然後我來這個職場，就像是就業過程……可是我的雇主會去考量對社會的責任……對這些人的責任……所以我會在我的就業運用的過程當中，我會去投注、關照這些東西啊！所以我會去用什麼樣的方式去行銷我的產品，販賣我的東西……或是提供不一樣的友善職場給我們這些個案，給這些工作人員、我的員工。可是我們現在的庇護工場在做的是，我們把他當服務對象在做，他雖然是員工，可是他其實很大的部分是我們的服務對象。我不是帶著員工在做，我是帶著我的服務對象在做經營管理的！

(訪 A2 4:24-30)

(二) 塑造一個友善的職場環境

從與 A2 的訪談紀錄中可知，庇護工場在社會企業化經營中所傳達的社會價值就是塑造一個「友善職場」環境，在以人為本的氛圍下，讓每一位身心障礙者感受到自己是被關心的。另外，受訪者 A2 也表示，協助身心障礙者「適性發展」，是他們作為一個社會企業所注重的。以下摘錄另一段受訪者 A2 的說法：

我只能說我們在做所有服務的時候，我們就會讓個案……就是我們的服務使用者，你就要保障他應有的權益，還有一部分就是你要注意他的適性發展。所謂適性發展……就是他的專長在哪裡，你就要擺在他專長的部分，你要看到他正向的優點！因為我們以前的教育模式裡面，比較不容易看到人的優點，可是你現在要常常去看到他的優點。但是他有很多的行為問題，我們會把專注點放在他行為改善的部分，就看到他的劣勢，然後這個劣勢就會造成我們對他的一些想法……所以我們常常要讓這些工作人員知道，我們是希望提升他們的一些價值，希望他們在這份工作裡面是覺得自己是有價值的，不是只有賺錢而已，他是覺得他是有價值的啦！

(訪 A2 4:31-38)

(三) 發掘身心障礙者的潛能

受訪者 A2 談到，讓身心障礙者適性發展就是要幫助他們看到自己的長處，並讓他們認知到自己的價值所在。我們可說，庇護工場在轉型社會企業過程中，如何協助與引導身心障礙者發掘自己的潛能、善用自己的優點並且貢獻自己的工作價值，也是庇護工場欲傳達給整個社會一

個價值—「以人為本」的社會關懷精神以及「人適其所長」的企業經營理念。

第一個是他們可以除了家裡面之外，有更多的機會可以跟外面的人接觸！我說的外面的人可能不單是他們社區的人，還有包含嘉義市其他的家長……那家長跟家長之間在互相接觸的時候，可能會有一個互相成長的空間。因為畢竟你有個對象可以抒發跟說話，其實會是另外一種另類的放鬆。然後對於個案來講，他可以有一個社交團體建立的部分。 (訪 A4 2:28-32)

我們從受訪者 A4 的訪談紀錄中看到，他認為庇護性就業可以幫助身心障礙者獲得更多的機會與外界接觸，包括促使身心障礙學生的家長之間的互動、關心與交流，使得身心障礙學生以及家長之間都能擁有良好的社會與心理支持。

另外，庇護工場在轉型社會企業過程中也要讓外界與顧客知道，對於身心障礙者的接受與支持，可讓他們感受到社會對他們的關懷與尊重。

像我們之前出去就會有一些民眾他會直接拿錢給我們，然後我都會說請你不要直接拿錢給我們！（表演拒絕動作）因為這個錢可能只是一次性的，而且你既然都要拿錢了，你就帶走我們的產品。因為你吃了，也覺得好吃，或是有一天你發現你有送禮的需求，你就會回頭想到我們……我覺得這才是支持我們障礙青年在這邊工作的一個行動！ (訪 A5 3:9-13)

誠如以上受訪者 A5 所言，社會大眾們若能購買身心障礙者的產品或接受服務，就是付諸實際行動展現對身心障礙者的支持。以下是受訪者 A5 的看法：

然後我們一直想要給客人一個印象……就是你今天來到這個地方，你買的任何一個東西都是在支持障礙青年就業……因為我們是在賣餅乾、賣食物、賣禮盒，所以我們會希望你買的這個禮盒，不只是好吃，又可以看到說，原來這是這些障礙青年朋友做的。我可以用這個去送禮，然後這個過程也可以去支持他們在社會上面就業，就是期望可以支持障礙青年去就業（微笑）！（訪 A5 2:26-30）

（四）促進身心障礙者正向的人際關係

除了透過消費大眾購買行為對身心障礙者的就業支持外，也能增進身心障礙者與社會的良性互動，促進正向的人際關係，並且累積工作經驗。以下摘錄受訪者 A4 的說法：

因為庇護工場的立意畢竟是服務這群身心障礙者，若以二手舖的部分，第一個就是你把家裡面用不到的東西拿出來……對你而言是減輕你的負擔，可是你拿出來之後，你可以幫助身心障礙者訓練工作能力，不光是整理這一端，還有包括販賣、銷售，促進他去接觸人群，對他也是成長啊！（睜大眼睛）那東西賣出去之後，針對第三方買到東西對他而言是有用的喔！所以……不僅僅是創造東西的價值，也創造這一群身心障礙者的價值；然後……不僅僅解決捐出來那一端的困擾，也可以滿足買到的人的需求呢！（訪 A4 2:26-30）

從受訪者 A4 的訪談中，我們可以知道，A4 認為庇護工場位身心障礙者所提供的就業服務與工作機會，不僅能增進身心障礙者在社會化歷程的正向發展，同時也促進二手物資的流動價值，創造社會公益的經濟價值。這樣的看法也呼應了另一位受訪者 A1 的看法，研究者摘述以下一段受訪內容：

但是，你怎麼樣持續讓你的顧客願意持續捐給再耕園這些二手物……尤其當現在外面有很多二手商店，你可以拿去賣、可以做什麼的……但是，為什麼他願意捐給再耕園？第一個，你要經常告訴你的捐贈者，再耕園是做什麼的，你捐贈的東西是幫助他們看到更好的未來……再來就是說，你不要的東西或許能夠成為別人的寶物！其實它在捐贈面的推廣上……第一個，有慈善、愛心的價值，第二個，有惜物跟愛地球的價值，第三個，就是循環的價值……就是說我自己不要的，可能會是別人的珍藏。 (訪 A1 7:11-17)

從受訪者 A1 的回應中，我們瞭解到，再耕園庇護工場讓捐贈者得以發揮社會公益的精神，並讓身心障礙者透過贈與以及再販售過程中，參與二手物品買賣的經濟活動，培養愛物惜物的精神。

4.2 庇護工場轉型社會企業採取的經營模式

本研究在探討身心障礙者庇護工場轉型社會企業所採取的經營模式時，針對庇護工場「銷售對象與市場」、「專業人才的任用與經營」、「經

營策略的擬訂」、「收益來源與比重」、「定價策略與銷售模式」以及「盈餘結果的評估」等六個方面，逐一將訪談結果整理如下：

4.2.1 銷售對象與市場

首先，再耕園庇護工場轉型為社會企業過程中，包括所經營的咖啡庇護工場、清潔庇護工場以及希望小舖等，他們鎖定的消費對象主要是民眾、醫院、一些企業客戶以及公部門。以下分別針對不同銷售對象整理訪談結果如下：

(一) 民眾

庇護工場主要且最普遍的客戶對象是一般民眾。庇護工場藉由一些外展活動的宣傳、設攤以及與民眾的互動中，去行銷庇護工場の品牌，也建立民眾的正面印象。以下是受訪者 A5 的一段受訪紀錄：

剛開始我們銷售的對象是民眾……所以我記得我自己剛開始來到底護工場的時候，因為太少人知道我們了，所以我們那時候……我大概來再耕園的前三年，我跟同事會一直去參加所謂的外展活動，就是有大大小小的活動我們都會出去跑，就是去做業務上面的推廣，然後期望外面有更多的民眾可以來認識我們啊！

(訪 A5 3:33-36)

另外，庇護工場還有提供居家清潔服務，他們鎖定的目標客戶是三十歲以上的女性民眾。藉由店鋪的行銷以及介紹，讓民眾知道再耕園庇護工場有提供此類服務。以下是受訪者 A4 所提及的一段話：

保潔清潔目前還是居家……因為嘉義市居家清潔的客戶數比較多，可是收益性還是以大樓清潔比較多……所以，「希望小舖」就是我們鄰近的居民！然後，主要的年齡層大致上是在三十歲以上的成年女性，她們都會來這邊逛一些小雜貨，或是衣服之類的東西啦！
(訪 A4 3:33-36)

(二) 醫院

再耕園身心障礙庇護工場的母機構是嘉義基督教醫院。因此，醫院本身是再耕園最直接的銷售對象。其中受訪者 A2 認為，嘉義基督教醫院可以讓再耕園從中找到行銷的平台與通路管道，以下摘錄其中一段受訪紀錄：

因為我們庇護工場有兩家，咖啡庇護工場是以烘焙為主……可是他現在是跟庇護商店結合，所以庇護工場的主體還是以這些服務對象為主，就是身障就業的這群人！因為他們主要是以烘焙為主，所以他們主要銷售的對象就是一般民眾。因為我們不是強調說用愛心來買東西，用愛心買東西只能買一次而已啦！我們強調的是我們東西的質量都是可以跟市場比拚的，他的美味和健康程度都跟市場一樣，說不定比他們更好，所以我覺得我們的對象就是一般民眾！可是我們的優勢在於我們有一個嘉基，因為嘉基是一個很大的企業，所以嘉基有需要送禮的時候，他會訂我們家的產品，所以我們至少就有一個管道去做銷售，這個是比較有幫忙的！

(訪 A2 9:11-17)

受訪者 A4 也在訪談中談到，嘉義基督教醫院是目前讓他們得以結合公益活動以及銷售營利的一個主要管道。以下是 A4 描述的一段話：

目前比較固定的就是在嘉義基督教醫院裡面！因為我們畢竟是嘉基附設的庇護工場，所以我們進去的話，嘉基就覺得說，既然是自己單位、又是公益的，他們就會給我們一個地方……就固定每個禮拜二或禮拜三在那邊去做銷售的動作。

(訪 A4 3:20-23)

再耕園庇護工場藉由公部門單位以及一般民眾的採購與消費，也將產品行銷給其他潛在的客戶。庇護工場也接獲企業的訂單，藉由禮品組合的包裝與設計，也從中與外界維持良好的互動與對話。以下是受訪者 A3 所提到的一段內容：

所以我們真的是從一般的民眾，開始到有一點點小知名度了，然後開始有企業……，就是這個民眾他是某公司，可能保險公司的一個主管，或者是什麼公司的……然後他想要訂一些禮盒去送的時候，就慢慢的開始我們也去接到了企業的訂單，然後我們自己醫院也慢慢的看見我們這些產品……我們產品的形象，還有禮盒的組合，已經開始越來越完善了！我們醫院開始也期待我們可以去設計一些他們可以帶出去作為醫院可以送的一個公關禮，後來慢慢的我們跟自己內部的醫院也有在合作了！

(訪 A3 4:4-10)

從上所述，醫院透過再耕園庇護工場的公益活動與一般對企業與民眾的通路行銷，也認同並採用再耕園庇護工場的禮品，使得再耕園與嘉義基督教醫院的合作與互動更加密切。

(三) 企業客戶

除了民眾與醫院以外，再耕園庇護工場也有企業客戶作為主要的銷售對象之一。受訪者 A1 談到，某企業向庇護工場認購中秋禮盒，以下是 A1 與研究者的某一段對話紀錄：

第二個就是我們也在開發一些所謂的「企業客戶」，就是說基本上他們的採購其實跟他們企業……不是真正所謂的營運需求，而是一些企業社會責任呈現的部分。

(像是哪些企業呢?)

比如說，華碩的員工福利社，曾經有跟我們採購一些中秋節的禮盒。這樣的採購，他們有一點是說，這是我們公司企業社會責任公益採購的部分。另外一家叫和碩……

(華碩的子公司嗎?)

對，和碩也有來買過我們的東西。我們覺得這個也還不錯，然後像有一些其他的基金會，比如說，嘉義另外一個福添福基金會，它也都有一些公益採購的部分。

(訪 A1 5:11-18)

從以上對話紀錄來看，企業客戶向再耕園庇護工場認購禮盒與商品，不僅是以行動支持庇護工場的身心障礙者，也善盡他們自己的社會企業責任。

(四) 公部門

庇護工場因政府的優先採購制度，得以行銷出去烘焙食品以及一般食品。結合年節公益活動，庇護工場行銷推廣他們的產品。以下是受訪

者 A3 的某段受訪內容：

像我們不是那種全國性的，我們是區域性的一個社團，所以主要還是要靠政府的優先採購！我們大部分業績的占比在政府的優先採購，包含我們的烘焙類，或者是咖啡、茶類，有少部分像是喜餅禮盒，或是中秋節禮盒的部分，會占一些……再來就是我們出去外面做行銷推廣，大概就是這幾類！
(訪 A3 3:41-45)

除了受訪者 A3 以外，受訪者 A2 也表示，公部門單位會以政府優先採購的預算去向咖啡庇護工場採購咖啡、茶葉與餅乾。以下是他的一段受訪紀錄：

銷量最大的應該……，如果從咖啡庇護工場這一塊來看的話，我們的母機構嘉義基督教醫院是我們的一個大客戶。另外一個是……我們有在做所謂的政府優先採購的那一塊，就是說所有使用公務預算的單位它們每年採購金額的 5%，會採購身心障礙機構、團體、庇護工場，或個人的產品……那我們算是比較有規模的供應商，所以基本上我們在這些優先採購單位的供應商，我們還滿多的！那主要銷售產品都是咖啡、茶葉、餅乾。
(訪 A2 3:11-16)

從以上的受訪記錄，我們可知，政府公部門單位向再耕園咖啡庇護工場採購咖啡、茶葉與餅乾，提供了身心障礙者與政府人員接觸與互動機會，使再耕園的身心障礙者透過第一線的服務，建立工作的信心與熱忱。

4.2.2 專業人才的任用與經營

庇護工場主要有園長、技術輔導員與就業服務員經營與管理庇護工場的運作。在專業人才的任用上，庇護工場的園長本身有管理學的學經歷，技術輔導員是領有技術執照的員工，就業服務員是具有社工、心理或諮商輔導的學經歷背景。以下是受訪者 A1 的某段受訪內容：

我們其實一開始的經營者就不是以社工為主，因為庇護工場的成員裡面最主要是……，如果從政府補助的角度來看的話，它只有就業服務員跟技術輔導員的部分，就業服務員就是社工、輔導科系，或者是諮商輔導、復健相關的科系；技術輔導員就是這個行業裡面有丙級以上的證照，而且有兩年以上的經驗的，才可以做技術輔導員。基本上，他們都不是營運人才，所以我們從一開始就……，我本身就是學企管的，所以由我為主要的經營主導！（訪 A1 3:33-36）

由上述受訪內容，受訪者 A1 是再耕園庇護工場的園長，他本身具有企業管理的學歷知識，因此平時的一切營運方向與策略都由他來主導。

另外，研究者也訪談再耕園庇護工場的就業服務員，試著從不同角度去瞭解庇護工場在專業人才任用的看法。以下是受訪者 A2 的看法：

我們裡面的就服員全部都是跟相關人員有關，可是經營管理主要掌控還是我們園長，他是嘉義大學企管系的，所以做不好應該他負責任嘛！就是園長會告訴我們方向，會有討論，然後就服員要去執行。

(如果在執行上遇到困難呢?)

對，我們會有討論，比如說是專業的問題，他們會問我；可是如果是經營管理的部分，他們會問園長。因為你問我經營管理的部分，我只能告訴你，我感覺、我覺得、我認為，可是這都是直覺，不一定是我的專業，因為我沒有這樣的專業，沒有這樣的訓練，所以很多都會是我的直覺！

(訪 A2 3:33-36)

另一位受訪者 A4 也是就業服務員，以下是他的某段受訪記錄：

我不是社工的，我是特教的，主要就是相關專業的人去執行，甚至計畫都是我們在寫，但是我們園區的管理人，就是我們園長會跟我們一起開會去做方向的擬訂，可是實際執行跟細節的部分，都是我們這些就業服務員去做處理。

(過程中是否有讓您感受到困難以及成就的地方?)

成就當然就是……如果我們自己做出來有營收、有盈餘，我們就業服務員當然就會很開心；**但是困難的部分就是……**因為園長畢竟管理整個園區，他負責的方案不僅僅只有我們庇護工場，連其他的庇護工場，甚至他外面也有接下一些顧問的部分，所以他非常非常的忙碌，可能沒有辦法有問題就及時去問他。那甚至很多財務報表因為也不在我們手上，當有問題出現的時候，我也不能即時知道。因為不像一般企業可能每個月會有一個統計報表，而且是專業分析的統計報表，他可能告訴你在哪一個營業項目的收益情形如何，成本跟營銷的結果如何，你下個月可以隨時做調整……**可是我們這個單位不是**，我們的會計是院內兼職的部分，他只幫我們做流水帳的部分，只做出一個報表……**可是實際分析還要進一步做處理的！可是當沒有辦法及時做處理的時候**，我們不知道實際的狀況，或下個月有沒有要做調整。

(訪 A4 3:33-36)

從受訪者 A4 與研究者對話過程中可看到，庇護工場就業服務員因為本身是特殊教育學經歷背景出身的，對於管理以及一些財務的問題未

見得有能力的獨立解決，也不能時時倚賴園長在第一時間去處理與解決。

4.2.3 經營策略的擬訂

除了掌握再耕園的主要銷售對象與客戶外，為瞭解再耕園經營策略的擬訂，研究者深入與庇護工場園長、就業服務員與督導訪談。以下整理相關訪談結果如下：

(一) 運用不同的宣導方式，讓民眾認識身心障礙者庇護工場的運作

再耕園庇護工場在經營策略上會運用不同的方式，讓客戶群瞭解與認知到庇護工場成立的意義、運作方式與產品的特色。因此，再耕園庇護工場會以不同的行銷管道與宣導方式，例如民間團體或商團在進行園區導覽時，可以適時的介紹再耕園的服務與特色，融入社會公益與社會關懷的活動中。以下是受訪者 A1 的某一段陳述內容：

我們在整體經營策略上是……從市場和顧客的角度去發展一些對應的策略。另外有一個比較好玩的，現在在新北市他們都有一些社區的活動單位，比如說，某某協會，那個名稱很奇怪，但是政府就會補助他們兩天一日遊，或是三天兩日遊。但是他們的目的就是要關懷弱勢，所以經常你就會發現有兩台遊覽車透過旅行社的聯繫，然後帶他們來這邊參觀，參觀的過程當中通常他們一定要拍照回去做存檔，他們就說你們能不能接待，我說你們有要捐款嗎？所以他們就會捐個三千塊、五千塊不等。可是我們後來發現，一趟那麼多人來，有時候四、五十個人，有時候一百多個人來，只是讓他們做個捐款，有點可惜。所以我就要求說，要我們接待可以，但是一定要

留二十分鐘給我，通常樓上空間可以的話，我們就帶到樓上空間介紹園區，介紹庇護工場的產品，我們這邊的產品也設計的讓一般民眾比較好入手，就是五十、一百、五十、一百。所以這樣多了一個解說以後，會鼓勵他們去購買、消費。這樣的購買，有時候一台遊覽車就可以多一萬多塊的收入。所以你必須要有更多跟客人接觸的機會、更多的說明以後，才會刺激他們去購買，讓他們了解這個產品的來源。所以我們在策略上就是運用各種不同的宣導方式，去讓人家認識身心障礙者庇護工場的運作過程跟它所造成的影響，然後吸引人家去做公益式的購買！

(訪 A1 6:33-47)

由 A1 的陳述中，我們可知，再耕園庇護工場利用旅遊導覽的機會，從中行銷再耕園的產品，藉此讓民眾能與現場人員互動中加深他們對再耕園的認同與瞭解，並由現場民眾的購買以及口耳相傳，建立大家對產品與服務的正面印象。

(二) 藉由產品包裝設計，幫助客戶提昇企業形象，增加再耕園能見度

除了利用現場民眾的導覽與解說來行銷庇護工場的產品外，再耕園也藉由某些禮品產品的包裝設計，來傳達商品的特色，同時幫助客戶提昇他們的企業形象，也增加再耕園在市場上的能見度。

我覺得目前是依照他們的需求，去幫他們規劃一個可以送禮，或者是送一些生日禮的產品，然後去跟他們溝通，期望可以去拿到像這樣的訂單。就像是我們之前有一間保險公司，他們可能會有固定客戶的生日，就會想要買一些禮物去送客戶。這時候你就會發現只要企業有買禮物的動作，他們固定都會採購，因為他們一定要送，

這也許就是我們的市場。所以，我就會想說我們是不是可以規劃一款在他們預算內的禮盒，然後他們可以來買我們的東西，提升他們的企業形象，又可以去支持公益，我們有想要朝這個方向去努力。就是以企業訂單，然後我們去幫你們設計一款你們可以拿出去送禮的禮盒，那不僅提升你們的企業形象，也可以幫助到我們這邊。其實我們自己醫院也是，目前我們醫院算是我們一個很大的企業客人，因為他們真的會對於我們內部醫院的員工，他們其實也都會訂生日禮，然後有一些員工的彌月禮，所以後來我們家園長也說，他覺得我們自己醫院內部可以先經營好，只要先經營好，慢慢其他的你就有一些東西可以帶出去。所以其實我們現在還蠻努力在經營我們自己醫院這一塊的，就是以企業禮、生日禮，包含就是我們之後想要規劃彌月禮。就是會以他們有一些送禮的需求，然後去設計一些產品，可以去做這一件事。

(訪 A5 6:40-53)

由 A5 的訪談紀錄中可看到，再耕園庇護工場在企業客戶的經營策略上較以「穩紮穩打」方式來進行業務的拓展。藉由在幫助企業設計生日禮或彌月禮的過程中，專注於滿足母公司醫院本身的需求，再逐漸擴及到其他機構或企業行號的服務。而除了在客戶送禮的產品行銷之外，再耕園庇護工場也會藉由醫院早療服務或兒童服務以及其他慈善活動時行銷庇護工場的食品。以下是受訪者 A1 的某段受訪紀錄：

因為嘉基本身有老人的服務，有早療的服務，也有兒童的服務，當企業去接觸到我們這些其他單位的時候，我們都會互相說我們還有一個再耕園，我們還有一個長青園，就是把這些相關服務不同的對象和業務跟這些企業做介紹。像南山人壽，他有固定跟我們醫院做保險的合作，可是他們有一個南山慈善基金會，他也會透過醫院說那你們有沒有其他跟社會福利有關的單位可以合作，所以我們就跟他合作中秋月

餅。**比如說**，他每年會派他們的員工來我們這邊製作月餅，製作完的月餅他們買回去送給老人、送給小孩、送給機構。**這個有一點是說**，讓員工參與公益活動，可是我們就是一個他們參與公益活動類似生產工廠的場地。他們來這裡做 DIY，把自己做的月餅再送出去給需要的人。**就是說**，他們可以來我們這邊做，做完以後又把它送出去，跟我們的庇護員工一起工作，所以這樣的合作是他們的員工可以實際參與我們身心障礙者工作的部分，然後又可以把工作的成果親手送出去。他們覺得員工的感受也都還不錯，而不是只是拿員工的錢去買一些東西去送給身心障礙者或其他老人的部分。

（訪 A1 3:33-36）

從以上訪談紀錄可知，再耕園透過嘉義基督教醫院的兒童公益活動與早療服務，認識了某些企業，透過企業的慈善基金會活動，讓再耕園的身心障礙者可以與企業員工共同參與某些食品製作的活動，在一個面對面以及輕鬆愉快的活動場合中，也拉近了彼此距離，讓企業客戶也機會認識再耕園的身心障礙朋友，進而連結更多的合作機會與服務。

因此，在產品的銷售方面，再耕園庇護工場現階段除了持續研發新的食品之外，在食品的包裝上也會去不斷創新。以下是受訪者 A4 的某段受訪記錄：

因為我們是做烘焙類的，所以主要還是在於包裝上面。因為我們的餅乾其實持續有在做新產品的發展，**但是這個可能會比較慢**！不過在包裝上面，我們就會希望給客人不同的東西，所以我們可能一、兩年之後，會把整批的包材做一個更換。

（訪 A4 7:20-22）

再耕園庇護工場在產品行銷與客戶開發上，面對市場的競爭必須把握每一次的機會，利用各種管道以及活動提高自己的能見度。不僅如此，庇護工場也致力產品的推陳出新，提供客戶不同的消費體驗。

（三）藉由產品包裝風格的變化與特色凸顯，增加消費者的喜愛

再耕園庇護工場在產品上的創新確實可能滿足客戶的消費體驗。因此，除了產品本身之外，庇護工場也在產品的包裝上力求變化。誠如受訪者 A3 所談到的，再耕園庇護工場對於食品包材的包裝會與內部人員共同討論，並嘗試委由設計師去設計。以下是受訪者 A3 與研究者某段對話紀錄：

包材的部分，因為進來就是有一批的量，所以我們盡量是最好能夠隔年就有一個新的包裝，這個我想在地區型的社團是比較難做到的啦！

（在包裝以及內容物的部分，你們會參與討論嗎？）

會，我們會有幾個主要的成員，包含輔導員、園長，還有我，我們會討論。然後我們要設計新的東西，要給設計師新的元素的時候，我們自己要有一個概念，人家才有辦法設計給我們。

（所以在參與設計的過程中，有沒有甚麼特殊的案例是讓你們特別感興趣的？）

像高雄的一家工場，他的包裝就有很多款，他們會比較特別的是，他們會去跟插畫家，或者是一些比較有名的單位做結合。就是他們利用這個公益性，然後幫他們設計。他們主要是賣蛋捲，他們可能跟這個插畫家合作，就是幾百組的設計，然後跟另一個合作，可能又是幾百組的設計。所以他們的包裝設計還滿多種圖案的，那風格也會不太一樣！

(那未來在經費允許之下，你們會參考這樣的經營策略去做設計嗎？)

合作不是那麼好談的啦！因為這個一家工場我們也有接觸過，所以他們可能在跟插畫家或單位配合的話，還有一個很大的空間要去做磨合。像我們現在都自己討論就好了，但是我們自己的成本可能就會稍微高一點，因為跟插畫家合作，基本上在設計上面就沒有那麼多的花費在裡面了！ (訪 A3 7:50-67)

從上述對話紀錄中來看，目前再耕園對於餅乾喜餅禮盒包裝上都會共同參與討論，在經營策略上，他們試由不同包裝風格的創新與變化呈現來吸引消費者，來達到行銷以及提昇庇護工場營業額的目的。

4.2.4 收益來源與比重

庇護工場除了產品的行銷與包裝外，每個月再耕園的財務損益是一個很現實的問題。除了帳面上損益的結果之外，也可從不同商品與服務的營收比重來窺探目前再耕園的收益來源究竟由那些商品的銷售額來挹注。

以下是研究者與受訪者 A1 的某段對話紀錄：

(目前你們在經營上，主要收益來源以及營收比例大概是怎樣？)

我們在兩家庇護工場的收入來源，如果是咖啡這一塊，政府的補助款大概只佔 30%，其他 70%來自於我們自己的營收；清潔這一塊，政府的補助款收入大概佔 45%，自己營收的部分大概佔 55%。因為他們的業態不同，所以收入的比重是不太一樣的！

(除了政府補助之外，收益的部分有包含捐款嗎？)

捐款的佔比其實非常低，因為我們不是那種讓人家看起來會很想捐款的單位。我想

你在嘉義應該知道，如果你到聖心教養院或是敏道家園，看到那麼多身心障礙朋友的狀態之下，如果不捐一點錢大概會覺得不舒服，因為畢竟自己過的比他們好太多了！那種憐憫之心會讓人想要捐款。可是在再耕園裡面，你比較看不到這種狀況，你們每個人都工作的快快樂樂、好好的。所以其實我們在整個經營的價值上，我們比較鼓勵購買的支持。（訪 A1 3:33-36）

從以上對話紀錄來看，目前咖啡庇護工場的營收總額有七成是再耕園自己實際營收的貢獻；而清潔庇護工場有五成五的比例是再耕園倚賴自己的實際營收。以上僅有一部分是接受政府補助，而民間的捐款是有限的。因此，如何維持穩定營收並且促進收益的平衡與增加，是再耕園所要面對的挑戰。

4.2.5 定價策略與銷售模式

再耕園在行銷實務上，實際的定價策略與銷售模式也是研究者關注的項目之一。以下分別探討再耕園庇護工場的定價策略與銷售模式：

（一）定價策略會以市場價格為參照點，訴諸產品愛心與慈善價值

再耕園庇護工場在定價策略上，是如何在市場上定價呢？再耕園庇護工場在產品的定價上，會以外面市場的定價作為一個參照點，在考量成本以及營運目標下，來決定產品的定價。以下為受訪者 A5 的某段受訪內容：

我們其實都會先討論，一定是先由成本下去考量，先去知道我們自己的成本是多少，然後也要去看看現在在外面市場定價的機制是一個甚麼樣的情況，不可能差異很大。所以我們就是會去跟其他的公益單位，是以公益單位為主，他們產品的禮盒價格落在甚麼樣的區間，然後再來去討論說我們今年度想要用一個什麼樣子的折扣方式下去跑整年度的活動。 (訪 A5 7:59-63)

再耕園庇護工場除了以市場的價格作為參照點之外，也會在與客戶接觸與洽談訂單時去瞭解客戶的購買預算，作為庇護工場在某些產品與服務上的定價參考。以下摘錄受訪者 A4 與研究者所談及的內容：

(有關居家服務及大樓清潔的定價是如何擬定的?)

基本上，因為都是跟客戶互動之後，他們自己的建議跟想法。因為我們在接客戶案子的時候，他請我們之前，我們都會問他大概定價在哪裡，你可以接受，我們自己會去問這樣的問題！因為客戶除了找我們單位之外，他可能也會找其他的人，其他的人包含外籍配偶、失婚婦女、二度就業婦女，包含外籍的勞工。

(訪 A4 7:7-11)

再耕園庇護工場在定價策略上會以客戶的預算作為定價的參考，但有時除了考量市場的競爭性，也要兼顧產品的價值提昇以及營銷業績。因此，除了維持與市場的價格一致性情況下，再耕園也會設法讓客戶去瞭解與認同產品本身的「愛心」與「慈善」價值。以下摘錄受訪者 A1 的某段受訪內容：

基本上，我們在定價的策略上，如果在產品面的話，我們大概會比較跟市面上一般通用的定價差不多。所以在定價策略上，像我剛剛強調的，愛心跟慈善是一種價值，但是它不應該加在產品的價格裡面。所以它的價格跟外面同等級產品的價格應該是一致的。那會不會比外面更便宜，用價格來競爭？基本上我們不太有這樣的能力，所以我們強調的是我們跟外面的價格是一樣的，但是我們的產品更有價值，這大概是我們整個定價策略！

（訪 A1 12:35-40）

從以上 A1 的敘述中我們可知，雖然再耕園庇護工場的商品並無與市面上其他競爭對手較為便宜，但庇護工場認為，商品本身的價值是高於一般市面上商品的，因為消費者購買了庇護工場所研發的商品，不僅是商品本身的商品功能之外，更重要的是，消費者獲得了「愛心」與「慈善」的價值。

（二）銷售模式乃結合網路與實體店面的銷售

在網路經濟時代，電子商務的消費模式已逐漸成為主流。因此，再耕園庇護工場的產品銷售也有一部分是倚賴網路購物平台的販售。以下是受訪者 A5 的某一段受訪記錄：

（在定價策略擬定之後，是如何配合銷售模式來進行？）

其實都是網路、網站的通路，包含一些網路的平台，像 YAHOO。我們的產品都有去上其他的網路平台，客人他有需求就可以去訂購，然後像優先採購也是。

（網路的平台像是拍賣、商城之類的嗎？）

對，網路購物，我們家姊姊有申請這個東西。可是她申請了哪幾個網站，我就不知

道,要問她,但我知道她們有申請 YAHOO 購物的!

(訪 A5 12:35-40)

除了網路的銷售模式以外,再耕園庇護工場的銷售模式還有實體店面的商品販售以及店面以外場合的駐點販售。以下是受訪者 A1 與研究者的某段對話紀錄:

那銷售模式的話……我們目前在銷售除了有實體商店以外,我們也有一些所謂的「外展」,就是到外面去展售,比如說我們每個禮拜三會在我們醫院的門診大樓去做展示銷售。

(主要銷售的產品有什麼?)

我們的餅乾、咖啡,或者是我們有一些從其他單位進貨來的產品,比如說八八風災受災區、重建區的產品,或者是以前九二一受災區、重建區的產品,或者是原住民的產品,或者是其他庇護工場的產品,我們會彙總就來做一個銷售……因為單純只有我們的產品,顯得有一些單調,我們就蒐集了其他身障團體、九二一受災區,或其他的產品來做銷售。

(所以每週三在嘉基都會有外展的活動是嗎?)

對,如果其他有一些單位有辦園遊會,或者是其他的表演,或者是像國際身障日活動,它可以設攤的,我們大概都會出去。

(訪 A1 8:37-48)

從以上對話紀錄,我們可知,再耕園庇護工場除了實體店面的販售,透過店面以外的展售、災區的駐點、公益活動以及園遊會場合,將再耕園的商品結合其他需要協助義賣的商品直接對外銷售。在這個過程中,庇護工場透過身心障礙者第一線現場與消費者的互動,能讓消費者有機

會認識到底護工場以及身心障礙族群，從而認同庇護工場對社會企業耕耘努力的認同。以下是受訪者所認知到底護工場所要傳遞的價值主張：

我們單位的價值主張，我相信是一致的。我們期待讓更多人去看到身心障礙者工作的價值，你去鼓勵購買他們的產品，是不會造成你額外的負擔，你會因為這樣的原因而更願意去購買，在購買的過程中，你會發現原來他們也可以做的跟我們一樣好。所以你們設定的價值在於這些身障孩子能做、也願意做，希望讓大家可以看見、支持、鼓勵這些孩子持續做下去！（訪 A1 8:37-41）

從以上研究者與 A1 的對話紀錄來看，可以知道庇護工場希望藉由銷售過程，讓身心障礙者投入工作中，獲得一般消費大眾對他們以及庇護工場的認同與支持。

4.2.6 盈餘結果的評估

在盈餘結果的評估上，再耕園庇護工場目前透過實際的記帳、核帳與分帳方式來認列不同商品與服務項目的獲利，並且扣除人事與營運成本，來計算最後再耕園庇護工場的實際盈餘狀況。

（一）不同產品與服務項目的拆帳與合併

原先在再耕園庇護工場內的咖啡庇護工場並無銷售單位，後來將安琪拉生活館作為庇護工場的銷售單位。至於咖啡庇護工場與安琪拉生活

館如何拆帳或合帳，關係著再耕園庇護工場的實際盈餘結果。以下是受訪者 A4 與研究者的對話紀錄：

目前產生盈餘的機會就是……，咖啡庇護工場去年是虧損，去年大概是我們一個轉型期，因為過去咖啡庇護工場裡面是沒有銷售單位的。原先我們樓下有一個叫作安琪拉生活館，原來他是一個銷售單位，其實庇護工場很多東西都是透過他們來做銷售，包含優先採購平台的作業。可是這中間有一些拆帳的過程，比如說，我們原先的定位是把庇護工場當作一個生產商，安琪拉生活館這邊當作一個經銷商。

(所以安琪拉生活館跟庇護工場原本是分開的單位嗎?)

原來是分開的單位，然後我們在 105 年的時候合併，因為原來他們有各自的帳目。但是在評鑑的過程當中，有一些委員建議說這個部分應該是要有一個比較明確的劃分。比如說，他的角色到底是經銷商，還是一個合作的單位，還是應該會變成一個完整庇護工場的單位。原來的庇護工場就只有身心障礙的工作者跟兩位就業服務員的老師，但是你做出來的東西沒有辦法銷售，所以原來他就是透過安琪拉生活館來做銷售。可是安琪拉生活館到底要跟他 CHARGE 多少費用？經銷商費用到底是 20%？15%？他又是同一個系統，所以他其實有一點混亂，後來我們就決定把這兩個單位合併起來。安琪拉裡面本身有四位工作人員，包含一位店長，這個就會把整個營收的部分全部放在一起看。

(訪 A4 7:17-32)

從上可知，再耕園庇護工場在咖啡庇護工場與安琪拉生活館的帳務認列上，以往採取分帳認列，後來則是合帳。但在實務上，經銷費用成本的拿捏如何，則影響了盈餘結果的評估。

(二) 產品包裝成本的增加，影響實際的盈餘

除了上述在不同店鋪與服務項目的合帳與拆帳之外，再耕園庇護工場的盈餘結果也會受到產品包裝成本的影響。當產品包裝成本有所增加時，難免會損及庇護工場的盈餘數字。以下是受訪者 A1 與研究者的某段對話紀錄：

(所以他們的員工原本也是身心障礙者嗎?)

四位裡面只有一位是身心障礙者，但是他們都是領基本薪資以上。所以相對的是說，你初期的人事成本一加進來的時候，其實他的損益就會有一點問題。再來就是，106年這個階段我們剛好在做手工餅乾，是一個轉型期。比如說，過去從一個比較簡單的包裝，只是一個庇護工場的產品，然後有咖啡。可是我們在106年開始印製比較大量的包裝紙盒，而且是設計過的！就是說我們更把它商品化，那在這個過程當中，你當然在印刷紙盒的初製成本就比較高。比如說，一次印刷紙盒可能就需要三十五萬，因為它都是有批量跟設計費的部分。所以106年剛好就是說，第一個大概有四個一般工作人員的加入，加上我們開始在做一些轉型的部分。比如說，重新去設定我們的包裝盒跟我們銷售對象訴求的部分，包含發展一款專門給我們嘉義基督教醫院使用的禮盒。就是這些所謂包裝材料的初製成本就變的比較高一點。

(訪 A1 13:33-44)

從以上 A1 的敘述中，我們可知，在包裝紙盒設計上材料的初製成本較高，咖啡庇護工場在初始就面臨了不少財務壓力。

(三) 人力成本

除了產品本身的成本之外，再耕園庇護工場目前面臨最大的財務壓力來是來自於庇護工場身心障礙者的人事成本耗費。誠如受訪者 A3 提到，支出過高加上人力成本的負擔，遭遇的財務虧損是必然的。以下是研究者與 A3 的某段對話紀錄：

據我知道，去年好像還賠錢，今年我還不曉得。其實要產生盈餘，我們真的要很拚才有辦法，加上基本薪資一直在提升，勞健保一直在增加，這也是我們很大的一個負荷。但是我們不可能再刪減人力了，四個人要 handle 一家店，又要外展，然後小朋友就是 11、12 個人，也都是滿的，因為場域的關係，我們只能服務這些學員。所以基本上我們要 cover 掉這些花費，達到損益平衡就已經不容易了。

(訪 A3 8:22-26)

受訪者 A1 也強調，目前再耕園庇護工場的盈餘主要同時受到產品設計成本的提高以及身心障礙者的人事成本所影響。以下是研究者摘錄與受訪者 A1 的某段訪談紀錄：

(所以去年有人事跟設計的關係，讓支出變的非常的高嗎?)

對，所以這個部分大概就是我們的震痛期，就是說他是一個合併跟整理的過程，過去他是分開的，因為以前庇護工場比較……，看起來是有賺錢的，事實上他如果仔細去精算他的銷售成本，跟把所有的費用納進來以後，發現其實他的成本沒有那麼低。所以這個部分我們就是讓他慢慢變成一個合理的計算方式，才發現他應該是會

虧本的，也讓我們知道應該重新設定他的營業額要到哪個階段才有可能達到所謂的損益平衡。我覺得那是一個讓他經營合理化與市場化的過程。

(訪 A1 7:50-56)

從以上對話紀錄來看，雖然銷售成本問題困擾著再耕園庇護工場，但受訪者 A1 認為，這是一個轉型社會企業所自然遭遇的問題，如何讓經營合理化並透過營運的創新與改善來解決財務虧損問題，是庇護工場未來須持續改進之處。

4.3 庇護工場轉型社會企業所面臨的困境與因應策略

在瞭解再耕園庇護工場的組織目標、價值理念以及經營模式後，他們在轉型為社會企業過程中所面臨的困境以及因應策略，是本研究所關注的重點。以下根據研究者的訪談結果，分別就再耕園庇護工場所遭遇的困境以及因應策略整理如下：

4.3.1 營運的主要困境

根據研究者與庇護工場人員的訪談結果，所遭遇的困境大致可歸納為「身心障礙者的能力不足」、「缺乏專責的行銷人員」以及「產品競爭力低與招商困難」等三個問題，分述如下：

(一) 身心障礙者的能力不足

身心障礙者由於本身的生理與心理條件的限制，影響他們在職場上的表現。以下是受訪者 A2 的某段受訪記錄：

主要的困難就是學員能力太弱，拉不上來。就是清潔庇護工場的學員能力太弱，拉不上來，那你到底要不要讓他們走？那時候的人場指標很低，因為那時候是庇護性就業服務進來的。 (訪 A2 3:33-36)

受訪者 A4 也在訪談中提到，清潔庇護工場也面臨人力素質不足問題。以下是受訪者 A4 與研究者的某段對話紀錄：

我覺得以個案服務來說，就是那一群舊案！他們的能力真的限制性太大，可是這個不是一個正常庇護工場會出現的狀況，他是再耕園很久以前歷史的累贅結果。清潔庇護工場裡面十個之中，有五個全部都是，產能提升不起來，我只能帶五個出去，另外五個就只能在園區裡面。

(所以目前的困難是學員的能力普遍無法勝任現實工作需求，並將學員進行能力分組，來解決實際的困境是嗎？)

可是留下來整理園區的學員，也沒辦法做的很好，需要有人盯。

(訪 A4 3:33-36)

受訪者 A5 也提到由於身心障礙者產能不足，造成他們在企業訂單上的受限。以下是受訪者 A5 的某段受訪記錄：

因為我們一直都覺得，雖然有機器的幫忙，可是每次有企業訂單進來，這對我們來說都會是又愛又恨，很想接，可是我們這一個過程就會很辛苦，因為大家的工作速度很慢，庇護員工的工作速度慢到一個你不可思議的程度，而且我覺得他們無感，就是你跟他說要快一點，**他們就是緩緩的啊！**所以我覺得產能產量和工作速度是比較困難的地方。（訪 A5 3:33-36）

另外，受訪者 A2 也談到，庇護工場身心障礙者普遍能力不足，工作產能低落。以下是研究者與 A2 的某段對話紀錄：

(所以在一開始的指標下進來的學員，因為能力不足的關係，反而會是你們目前最大的困難跟負擔對吧？)

因為他們的工作產能就很低，產能很低又沒辦法提升，就不會賺錢，不會賺錢就虧損，**就是那一批人啊！**

(那現階段有沒有思考過透過甚麼方法來解決這樣的困境呢？)

只能讓他們資遣啊！

(可是實際上卻沒有這樣做，是吧？)

都沒有這樣做！因為都沒有人要做這樣的決定。依我的個性，如果你是經營管理者，我們園長應該可以做這樣的決定，因為他用不同的經營管理角度，適者留任，經營管理者用企業的概念是這樣……**可是對我們個案服務**，我是社工背景，我在做個案服務的話，我一定以個案的最大利益、最大福祉來討論，**我不會去管你經營者的部分啊！**最大福祉就是他在這個機構，或在這個工作裡面！對他來說，他有薪水收入、他有自信、他的人際關係，跟他的社會參與、家庭關係，他都會有很大的幫助，我為什麼要讓他走……所以你來說服我，我來說服你，那誰要做決定？**你做啊，因為不會是我做！**（訪 A2 3:33-36）

從以上對話紀錄來看，庇護工場轉型社會企業過程中遭遇身心障礙

者能力不足與產能低落問題，園方基於現實經濟考量採取資遣措施，但就業服務員基於個案服務的專業考量，難免與實際的企業營運考量產生認知的衝突與矛盾。

(二) 缺乏專責的行銷人員

除了身心障礙者的能力不足問題外，再耕園庇護工場也缺乏專責的行銷人員。

研究者在與受訪者 A2 的對話中，瞭解到專業人才缺乏的問題關係到人力成本的支出限制，使得再耕園很難聘請到專業的行銷與管理人才。

以下是研究者與受訪者 A2 的某段對話紀錄：

(請問蜻蛉玉工坊大概維持多長的時間呢?)

大概四、五年吧！至少有五年，滿長的一段時間。因為那個宣導跟發展是一個限制，他牽涉的問題有很多，**有一個就是產銷合作的部分，你怎麼銷售？**雖然有經理，可是那時候，**你給經理多少錢？二萬多塊、三萬塊？**然後還不能保勞健保。一個好的經營管理人員，**你覺得三萬塊能聘到一個人才嗎？**可是如果你讓一般的人來做經營行銷管理，我沒有具備過那樣的專業知識，我只能用我知道的方式土法煉鋼，你覺得行銷管理的成效會怎麼樣？**所以政府要做這個補助，就是做一半啊！**薪水一個月三萬塊，扣掉勞健退。除非你要讓機構再掏腰包，讓我聘更好的人，我給你 DOUBLE 薪水，可是問題是我不知道這個方案是生是死，而且我們不是一個有錢的 NPO 組織，除非你去找富邦基金會，他後面本來就有一大筆的錢！**問題是我們後面沒有一大筆的預算，**我可以每年花一億在這上面，我覺得那是越窮的單位一直惡性循環，然後

有錢的單位他就會越做越好，為什麼？因為他有足夠的宣傳管道，他不一定做得很好，可是他外面有足夠的宣傳管道，可以去讓人家看到亮點！

(訪 A2 3:6-19)

從以上對話紀錄，我們可知，再耕園庇護工場的蜻蛉玉工坊在經營過程中，雖然試著透過產銷合作方式來維持營運，但最大問題是缺乏一個兼顧行銷與經營管理的人才，導致在現實的營運上很難在營業額以及實際獲利上有所進步。而在咖啡庇護工場也遭遇同樣的難題，以下是受訪者 A5 的某段敘述：

咖啡庇護工場遇到最大的困難就是……他們沒有專業的行銷人員！因為他們的庇護商店跟庇護工場本來是分開的兩個單位，後來把他們併在一起之後，彼此都覺得彼此是彼此的負擔，我覺得我的虧損是你害的，你覺得你的虧損是我害的。

(訪 A5 8:7-9)

我們從另一位受訪者 A3 口中也獲得同樣的答案。以下是受訪者 A3 的某段受訪紀錄：

然後他們沒有專業的行銷人力，他們的行銷人員都是領兩萬二的，兩萬二代表是領基本薪資，所以他們沒有一個專業行銷的人力，他們只會土法煉鋼，去外面擺擺攤、賣賣東西，可是叫他們去經營 FB、經營甚麼的，他們就沒有這樣的想法跟心情！我一個月才領你兩萬二，我為什麼要做這麼多。所以這是咖啡庇護工場面臨的最大問題！他們裡面有三個都是這樣子的人。因為他們本來是一個 TEAM，一個店長帶著

三個員工，可是他們跟庇護工場做結合之後，他們沒有融合價值了！他們還是覺得他們是兩個單位。那園長怎麼讓他們兩個融合過來，因為我沒辦法管庇護商店那一塊，我只能管庇護工場這一塊……可是庇護工場有時候會跟我講，跟我講也沒辦法，因為我管不了庇護商店這一塊！（訪 A3 7:41-49）

從以上訪談中，我們可知，再耕園庇護工場面臨專業人才的缺乏問題，使得他們對於身心障礙者的工作輔導以及實際的經營管理上較難好好兼顧。

（三）產品競爭力低以及招商困難

最後，再耕園庇護工場本身的產品競爭力低落以及招商困難，也是目前遭遇的主要難題之一。

以下是受訪者 A3 的某段敘述：

所以如果以商店來講的話，主要就是產品很難有新的開發，或者是有新的廠商、產品進來。因為我們目前還是秉持著手工藝品就是要以弱勢單位，或是庇護性的單位為主。可能外面很多工廠都可以開發票給你，可是我們還是要協助推廣這些弱勢單位的手作品，如果他們真的沒有辦法有合乎規定的單據來請款的話，我們也沒有辦法幫忙做行銷。所以對我來講，在招商的部分是比較困難的！這個是我們醫院的要求，最少是要有稅籍登記的收據，所以我們醫院那邊要求說單位要申請甚麼東西就是要有合法的收據進來，而且是有營業登記的，他才會接受！（訪 A3 3:33-36）

從以上 A3 的回應記錄中可知，除了庇護工場的產品競爭力低落外，

再耕園庇護工場以及嘉義基督教醫院受限於實際的稅務規範，一般的民間廠商或企業必須要有合法的單據與發票，加上某些程序繁瑣，也讓企業進駐園區以及與庇護工場合作的意願有限。

4.3.2 因應策略

在研究者與庇護工場園長、督導、就業服務員們的訪談過程中，大致得出以下他們所認為目前面臨困境的因應策略，分別如下：

(一) 原有庇護性員工的轉介

由於社會企業在市場上的競爭較為激烈，因此當庇護工場在轉型的過程中大多會比較傾向多雇用一般性員工，而減少庇護性員工的數量，對於其需自給自足而言，這是無可厚非的，但這將會使得原有的庇護性員工受到排擠而失去工作。庇護工場的就服員認為，要轉型也不是不可以，只是對於這些原有的庇護性員工政府應有相關的配套措施，協助其轉介到其他合理的工作場所，而不是放任此種情形日益嚴重，此外，政府更應提供適當的資源給予支持與輔助，而非突然的完全放手，任由其承擔倒閉的風險。

當初我們不是反對社會企業，而是說你身為一個社會企業的話，那最大的改變就是說我們會傾向一般性人員的任用，這是相當現實的一面！所以如果你今天真的要

社會企業的時候那你就必須要有配套措施，所謂的配套措施就是說你原有的庇護性你要怎麼轉介到他應有的工作場合，雖然會非常的耗時，但我們要轉型就必須要有一個前期作業，你不能一下子喀嚓，他們馬上喀嚓轉成社會企業他說他們當月的成本增加到他們整個受不了，因為盈餘被侵蝕掉了嘛！所以我們目前為了考量營運的成本以及經濟的收益，對於一些能力不好的學員我們也會輔導或引導他們去嘗試不同的就業機會，這部分我們就會幫忙他們轉介給其他社福團體或其他非營利甚至是跟政府有簽約的私人企業，他們對於身心障礙的福利制度會比較好啦！

(訪 A1 11:26-35)

(二) 增進庇護工場與母機構的良性溝通，提供專業人力的協助

由於庇護工場在營運上受限於經費以及成本的考量，所以常使得庇護工場的員工素質無法透過專業人力的帶領來提昇。研究者在與庇護工場的園長與就業服務員訪談過程中，他們提到，如果母機構願意投入成本並且提供專業人力的進駐，久而久之一定可以訓練出更好的庇護工場員工。因此，再耕園庇護工場如何與母機構嘉義基督教醫院之間針對人力與專業需求上建立良性溝通，達成一個具體的共識，願意派駐專業的人力，來幫助身心障礙者加強他們的知識、技術與職業能力，絕對有助於庇護工場未來的經營以及營利。以下摘錄受訪者 A4 的部分表述：

那以小型的庇護工場來說，你不願意投入成本，不願意再多花一些錢聘請一些人力的時候，你這個案子就吃不下來……面對那些困境，如果當我們單位的母機構願意投入成本，願意支持我們做這件事，就像台中瑪麗亞那樣，他願意多花機具、多花時間讓我們這些就業服務員接受專業訓練。我接受專業訓練後，我不僅僅是在服務

個案上面增進，我甚至可以接到很多不一樣的案子，那再聘請一個一般的人力，他跟我一起可能不只一個，可能二到三個，我們一起去做一場外掃，我可能一年收益就兩百萬了。

(訪 A4 9:21-27)

(三) 利用網路社群的力量建立情感共鳴，產生價值認同

在行銷推廣上，應該運用有影響力的媒體資源，或是社群網站等策略，讓民眾清楚知道及瞭解庇護工場的使命，進而創造商品本身的價值。

在與消費者進行溝通方面，除了以互動、豐富化的媒介作為使用者介面外，採取如朋友般的對話，也會與消費者建立起情感的維繫，進而促使消費者持續關注社群，並願意與社群互動，逐漸成為社群成員。

(剛提到你們有成立臉書的粉絲專頁，你能說說看你們有沒有想過怎麼去從中吸引粉絲呢?)

其實對於 facebook 行銷這一塊，我一直在摸索中啦……我們試著用不同的操作方式來呈現，看看能不能真的吸引到大家的注意。我們在每個階段都有我們自己的做法……不過，轉貼別人分享的內容，都能引起大家不小的迴響，這是真的！這裡面也有我自己發文的文章，後來放上去一些學員在庇護工場內發生的故事，加入我們的心情感言或透過影音圖像的傳達，再請有的學員去畫圖或貼上自己的隨意創作，盡量真實呈現我們的生活以及裡面的感情……慢慢的大家也可以從中理解我們想要帶給大家什麼樣的價值、理念，甚至從這些東西當中去自然連結到我們想要行銷的產品了！

(訪 A3 8:13-22)

另外，受訪者 A5 也談到網路社群行銷要有一個「主題」來呈現出

庇護工場的價值，藉此來獲取大家的認同，以下摘錄某一段受訪紀錄：

(你們有透過網路 facebook 傳達什麼訊息，怎麼做去吸引大家目光?)

其實粉絲專頁的動態消息的主題盡量就是讓大家覺得是有「愛」的力量，讓大家看到的東西是充滿正面以及熱情的！社會愛心人士的故事或是社福團體的一些公益訊息都可以吸引到一些人來點閱或瀏覽……當然，我覺得如果是講自己的心情感言，以及去呈現自己與庇護工場裡面孩子學員的互動，都是很真的一面，大家自然會去找到認同的地方！如果只是轉貼什麼文章，效果就不大，但是如果我們有什麼東西想要行銷的……從這裡面想辦法傳遞一些「有感」的價值，讓大家認同我們東西的價值，就會有人幫我們轉貼幫我們了！

(訪 A5 9:20-29)

對於網路社群的經營與管理，受訪者 A2 也同樣表示，要在故事與活動中傳遞公益價值，藉由與群眾的互動與回答中，加深大家的認同以及情感的連結。以下是研究者與 A2 的某一段對話內容：

(現在很流行網路社群，你們有臉書的粉絲專頁，去幫忙你們行銷這些產品嗎?)

我們是有粉絲專頁啊！當然一開始我們也想過直接去轉貼一些我們庇護工場裡面及庇護咖啡館的各種食品，但是很快發現大家不會直接從看到這些訊息就會想要去跟你捧場購買了！我們內部討論要有一個「主題」出來，有主題大家才會去看到你想要表達什麼，所以怎樣從臉書上面跟消費大眾的互動，第一步就是訴諸我們的價值……既然我們是公益性邁入社會企業化經營，就要常常傳達我們對庇護工場甚至鄰里的許多價值主張，透過故事、影像甚至公益活動直播，讓大家留言互動、問問題，然後你去回答他們或是幫助他們解答一些問題，一次兩次從故事以及活動中建立大家對你的認同，再回到甚麼產品的銷售，就會自然而然有了情感的連結，會比較好推廣……這是我們目前的狀況！

(訪 A2 8:30-39)

利用 facebook 粉絲專頁上刊載一些庇護工場生活點滴以及相關的愛心行銷的活動，可以吸引社會大眾的「按讚認同」、轉貼分享以及留言回應，利用網路力量將庇護工場所傳達的公益價值廣佈與擴散出去；如同每天 facebook 粉絲專頁的網路管理員會去觀察與注意那些庇護工場內發生的真誠故事或本身近況動態最能吸引大眾注意，進而自發性的幫忙轉貼與發文，而這整個過程就是一種利用情感共鳴來連結社會大眾，並持續留住關注的消費者。

（四）庇護工場與社會企業並存

有些庇護工場對於社會企業則是抱持著樂觀其成的態度，認為可把社會企業當作一個目標，以此為方向來努力，若符合轉型條件的庇護工場即協助其轉型，若是當前尚無法轉型者，就讓他以庇護工場的形式繼續存在，畢竟庇護工場對於庇護性員工確實有相當大的幫助，故而其精神不應抹滅。在現有的組織運作下，將審慎評估庇護工場的所有店舖以及旗下相關企業是否適合轉型。這也解釋說他們並非像外界所認為的那般想完全以社會企業去代替庇護工場，在轉型前仍然會有詳細的評估工作，若是不符合轉型條件者他們也沒有要強迫其轉型的意思。

那社會企業我們也樂觀其成，我的建議是說還是要保留庇護工場，它的精神其實真

的不要抹滅啦，因為它對身心障礙者來講確實是有很大的幫助。（訪 A4 9:11-12）

所以是沒有衝突的，就社會企業來說，我覺得它是可以做的，所以在這個轉型的概念上面，它是要有一定的條件或者一定的評估之後，才要去做轉型，不是說轉就轉！

（訪 A1 9:33-34）

社會企業是一個目標，但是你原來存在的庇護工場應該也要讓他繼續存在，我覺得這兩個是可以並行，不會衝突的！

（訪 A2 12:25-26）

（五）結合企業社會責任，將企業資源引入

此外，再耕園庇護工場在面臨企業競爭的情況下，若能有效結合民間企業的經營資源，並且汲取非營利組織的成功經驗，將企業資源有系統的引入，加強企業與庇護工場的合作關係，或許不啻為庇護工場的一種因應策略。

在這樣的過程當中，其實這樣的生存它困難度很大，那我們現在另外一個策略就是說結合，就是說社會企業的經營結合企業社會的責任，所以我們可以結合一些所謂的大公司底下成立的基金會，比如說有名的企業，它會來輔導我們、補助我們，讓社會企業的經營去結合一個社會責任。這是我目前的想法啦！（訪 A1 11:31-34）

受訪者 A2 也談到，再耕園庇護工場或許可由其他非營利社會企業的經驗中加強雙方的合作與互動，為再耕園找尋一條出路。以下是 A2 的某段受訪敘述：

現在庇護工場要持續穩定的生存本來就不容易啊……。所以我們每天都在想說要怎樣才能借力使力，園長跟我們討論也是說先看看我們再耕園目前有往來的企業，像是華碩、和碩這類的公司，它們公司都有一定的規模，也有很多回饋社會的善的信念，也成立很多文教基金會以及許多非營利組織，他們都很有經驗。所以是不是他們也都有跟我們採購一些商品、食品，我們也從跟他們互動中去瞭解到他們對社會企業責任理念，然後從裡面去談談有沒有這個可能讓企業的資源可以挹注我們、幫助我們與輔導我們，借重他們的經驗，讓整個非營利到社會企業的一些共識可以實踐。

(訪 A2 9:20-27)

4.3.3 確保永續經營

庇護工場在面對轉型社會企業過程中除了要克服一些現實困難以外，也要朝著「永續經營」的目標去努力。受訪者 A1 認為，永續經營的主要心理因素是經營者的信念。摘錄以下某一段受訪記錄：

我覺得社會企業要經營成功，最主要的是你選擇的商業模式能不能獲利，然後，有沒有機會能夠永續。

(獲利與永續嗎?)

這是社會企業經營成功的第一個條件！第二個是你的信念，你這個社會企業的信念是什麼？你要去解決甚麼問題？你要創造哪些人的幸福？這樣才有辦法把你所謂社會企業的亮點拿出來。你產品再好，你就回到一般競爭裡面，你的商業模式再強，再有發揮的機會，你就是回到一般的商業競爭裡面，可是如果你的理念能夠創造出你的價值，這樣的商業模式就會被肯定，這是我個人在這個部分看到的。

(所以貴單位目前的商業模式是有持續獲利，也努力朝永續經營發展對吧?)

對！我覺得這個目前都還可以持續發展，但是五年後不太確定，因為有些狀況正在改變，比方說像國際人權公約裡面，他就覺得在臺灣的庇護裡面可能會壓榨庇護員

工，就是說剝奪他們勞動收入的可能性。因為他們在國際身權公約是說，身障者要跟一般人得到相同的工作報酬，但是庇護工場很明顯的沒有辦法啦！

(訪 A1 12:38-39)

4.4 綜合討論

夏侯欣鵬、梅海文（民 101）曾提到，在非營利事業組織轉型社會企業的「轉換」階段中，透過非營利事業組織或甚至企業組織之間的合作關係，可透過聲望的提升及資源的流通，給予組織更多的資源與機會。本研究發現，再耕園庇護工場也在轉型社會企業過程中，藉由醫院與政府公部門單位的合作，從中發掘一些結合非營利活動的行銷機會，讓再耕園庇護工場獲得更多的資源與機會去發揚他們的品牌聲望。接著，再耕園庇護工場轉型社會企業的過程中，在邁入市場經營模式之後，也要維持與複製本身的社會資本資源，除了強化再耕園庇護工場的社會價值以及對非營利事業的理念外，進一步奠定自身的優勢利基。夏侯欣鵬、梅海文（民 101）認為，在非營利事業轉型社會企業的再製階段中，組織重視運用既有的經濟資本複製或創新組織的社會資本，而組織宗旨與核心價值觀念的迥異，常引發成員對組織使命有不同的認同感。研究者在與再耕園庇護工場的人員接觸過程中，也發現過去社工背景出身的社工師與就業輔導員，他們在組織轉型過程中認知到自身角色的衝突與矛

盾，過去在非營利事業組織所抱持的社會理念，經常與市場經濟的經營策略難免有所抵觸之處。

夏侯欣鵬、梅海文（民 101）指出，在非營利組織轉型社會企業的「再轉換」階段中，社會企業為了回應市場競爭的需求，藉由強調專業、創新，並建立品牌口碑；聘用社工行政與行銷管理等專業人才；以及與合作夥伴分享技術和利潤成果等方式，以強化組織競爭力，並同時追求社會與經濟的雙重目標。本研究發現，再耕園庇護工場在轉型社會企業過程中，也試著凸顯本身的產品與服務，藉由商品行銷過程中，傳達庇護工場的理念與價值；然而，庇護工場缺乏行銷專責人員，社工背景出身的人員往往都是從實際經驗中去摸索社會企業的經營與營運。

研究者在與再耕園庇護工場的互動與訪談中，從中瞭解他們在轉型社會企業歷程中所面臨的困境以及對於困境的因應策略。在研究者與再耕園庇護工場的受訪者訪談中，他們指出目前庇護工場缺乏專責的行銷人員，人員許多是社工師或特教教師出身，普遍缺少行銷與經營管理的專業知識與經驗；在薪資有限情況下，人力在工作任務的配置上難免負荷過度，也很難聘請到具備行銷與經營管理的長才。郭亞綾（民 98）指出，因為庇護工場必須自負盈虧，當整體產能不足時，組織多會要求就業服務員協助產能的補足，然此與當初聘用準則裡面的職掌內容出現差

異，這樣的結果除了導致內部人員的角色認同混淆外，間接也可能引起專業承諾與營運管理上的衝突。吳明珠與鄭勝分（民 101）也提到，庇護工場欠缺兼具服務與經營能力的專業人才。就業服務以服務為目的，但企業經營以利潤為導向；當就業服務背景的人去經營社會企業，或由企業經營的人身兼就業服務，都很容易因經營理念的不同產生價值觀的混淆與衝突，增添庇護工場管理上的困難。

誠如吳明珠與鄭勝分（民 101）的研究所述，庇護工場常陷入該以「服務」為目的或以「營運」為目的的爭議，導致本身在轉型為社會企業的定位認知上產生歧異。在研究者與某庇護工場人員訪談中發現，他對於再耕園庇護工場轉型為社會企業的經營還持懷疑態度，主要在「社會福利服務」與「企業經營」上的認知衝突。雖然庇護工場轉型為社會企業，但仍有許多比例著重於個案服務，但社會企業的經營上不應有過多的個案服務、行為治療與改善，而應協助身心障礙者投注與關注於社會的責任，讓他們學習如何行銷以及型塑友善職場。黃怡雯（民 105）提到，過去庇護工場的經營者大多是社福人員所擔任，以社會服務的理念來管理，具有相當濃厚的社會價值，其所著重的並非產能與盈餘，而是對於庇護性員工的輔導與教育。然而，當庇護工場要轉型成社會企業時，因為競爭性增加，勢必將對庇護工場的營運進行改革，其中最直接

的方式即是聘請企管類的專業人員進場，注入企業經營模式與理念，試圖以提升產能、增加市場競爭力，以及創造盈餘作為其新的經營目標，但此種改革有可能會遭受到內部人員的抗拒，畢竟這與社福人員的服務理念是相互衝突的。對照董鑑德、賴炳良、王宜慧（民 102）的說法，他們提及，身心障礙者庇護工場的技术輔導員及行銷人員會視庇護工場營運的需求來設置。庇護工場成立的宗旨及母機構的使命，經常會使得組織在專業服務與營運管理上產生取舍的兩難。楊祥鑫（民 106）曾表示，庇護工場在轉型社會企業過程中，過於強調企業經營管理，可能使經營不知不覺走向以產品為主的市場競爭，而原本的核心服務逐漸被轉化為企業社會責任。

本研究提到，身障庇護工場的學員普遍能力太弱，很難勝任現實工作需求，在面對企業戶的訂單接單上就會出現限制。這樣的問題也在許曉菁（民 104）的研究中可看到，現今庇護工場林立，類此機構不僅要與一般營利事業競爭自由市場，彼此之間也要互相搶食公部門的資源。庇護工場無法有效維持穩定的生產力，也反映出自主性低落的事實。

本研究發現，再耕園庇護工場在面臨市場競爭的行銷策略上，他們認為可利用網路社群的力量建立與社會大眾的情感連結，藉由成立 facebook 粉絲專頁，刊載一些真實故事、影像以及公益活動直播訊息來

吸引社會大眾的「按讚認同」、轉貼分享以及留言回應，將庇護工場所傳達的公益價值廣佈與擴散出去，試著走出目前在營運上所面臨的困境。此策略也呼應了陳隆輝、薛昭義與黃子明（民 107）的研究，他們也認為，非營利型社會企業在經營策略上提昇顧客對產品的「價值認同」。社會企業在提供銷售或服務時，若能清楚的呈現商品或服務背後的故事與公益意義，較能促進大眾消費意願。在陳美秀（民 102）的研究中也提到，以公益為主的行銷手法較商業目的的行銷更為吸引消費者，社會企業在 Facebook 社群經營上可以產品行銷以及故事行銷等方式來操作，推行愛心的故事行銷會比一般推銷產品特色的方式更令消費者接受，利用組織本身為社福團體的身份，將此特性轉換為優勢，利用愛心吸引消費者，再以產品特色來留住顧客。

由於過去有關身心障礙者庇護工場轉型社會企業的相關研究較少著墨到底護工場如何因應所遭遇的困境。本研究透過直接的質性晤談方式也從中掌握到再耕園庇護工場的園長、就業服務員以及督導們都希望藉由「提供原有庇護性員工的轉介」、「增進庇護工場與母機構的良性溝通，提供專業人力的協助」、「庇護工場可與社會企業並存」、「利用網路社群的力量建立情感共鳴，產生價值認同」以及「結合企業社會責任，將企業資源引入」等因應策略來謀求未來的營運維持以及創新。

第五章 結論與建議

本研究主要探討庇護工場轉型社會企業的組織使命、社會價值、經營模式，並從中瞭解其轉型歷程中所面臨的困境與因應策略。根據本研究結果，歸納出結論，並提出相關建議：

5.1 結論

研究者根據質性訪談結果，作出以下主要結論：

5.1.1 再耕園庇護工場轉型社會企業的組織使命

再耕園庇護工場轉型為社會企業的過程中，組織成員認為他們的組織使命是提供每一位身心障礙者謀生的就業機會，滿足身心障礙者家庭的經濟需求，幫助他們從中去磨練良好的工作態度，以及學習與同事、民眾與客戶之間維持良好的社會互動。

5.1.2 再耕園庇護工場轉型社會企業的社會價值

再耕園庇護工場轉型為社會企業所提供的社會價值－「以人為本」的社會關懷精神以及「人適其所長」的企業經營理念。再耕園庇護工場作為一個無障礙的快樂工場，幫助每一位身心障礙者在愛與包容氛圍下找到自己的優勢能力以及適合的工作內容。其二，再耕園庇護工場讓捐贈者得以發揮社會公益的精神，並讓身心障礙者透過贈與以及再販售過

程中，參與二手物品買賣的經濟活動，培養愛物惜物的精神。

5.1.3 庇護工場轉型社會企業歷程中所遭遇的困境

庇護工場轉型社會企業歷程中所遭遇的困境主要有三，第一個困境是身心障礙者能力不足，在經過訓練課程以及人員的就業輔導後，身心障礙者的工作能力提升有限，導致影響企業營運的產能。第二個困境是庇護工場缺乏專責的行銷人員，就業服務員以及技術輔導員都非商業管理領域出身，較不能夠對於再耕園庇護工場的實體店鋪以及網路行銷做一個有效的品牌經營以及行銷整合策略。第三個困境則是庇護工場的產品競爭力低，相對於外面一些連鎖商店或餐廳，庇護工場所販售的產品品質並無較高，甚至有些產品品質略差一點。另一方面，礙於現實法規，庇護工場的會計作業上在開收票據上有一定的限制，較難與外界的企業或公家機關有順暢的交易往來，進而影響社會企業的招商。

5.1.4 庇護工場轉型社會企業歷程中面對困境的因應策略

庇護工場轉型社會企業歷程中面對困境的因應策略主要有四，第一個因應策略是「提供原有庇護性員工的轉介」，除了提高一般性員工的聘用比例，庇護工場對於原本的身心障礙學員也提供適當的職業輔導以及轉介的嘗試，設法讓身心障礙者得以在其他工作環境找到自己可以重

新訓練與學習獨立的機會。第二個因應策略是「增進庇護工場與母機構的良性溝通，提供專業人力的協助」，庇護工場的人員認為，再耕園庇護工場與母機構嘉義基督教醫院如能達成一個具體的共識，派駐專業的人力來幫助身心障礙者加強他們的知識、技術與職業能力，有助於未來營運。第三個因應策略是「利用網路社群的力量建立情感共鳴，產生價值認同」，利用網路社群的成立，促進再耕園庇護工場與民眾產生更深層的互動，藉由故事影像的呈現以及公益活動的推廣，與民眾建立良好的情感維繫，並認同社會企業的價值。第四個因應策略則是「庇護工場可與社會企業並存」，在現有的組織運作下，可以考量將庇護工場的某部分組織維持原有的庇護工場模式，某些部分根據人員的能力以及現實環境來審慎考量是否轉型為社會企業。最後，第五個因應策略是「結合企業社會責任，將企業資源引入」，再耕園對一些知名企業的服務過程中，透過互動與信任，借重企業在非營利組織的成功經驗，結合社會企業責任的概念，輔導與協助再耕園成功轉型並維持營運成果。

5.2 建議

根據以上結論，研究者提出相關建議：

5.2.1 對庇護工場的建議

首先，在人力的配置上，建議進入庇護工場的庇護性員工障礙等級，

應依營業種類的需求適當的予以調整，並且依障礙等級來調整專業人員的配置。再者，在身心障礙者的輔導上，建議庇護工場妥善結合地方的職業訓練中心資源，針對身心障礙員工提供一套職前訓練，以滿足庇護工場實際經營的需求。建議咖啡庇護工場可透過社群行銷的管道，透過社群網路如 facebook 或 LINE 的經營，積極建立再耕園的品牌形象，透過開發產品建立品牌知名度；另外，建議清潔庇護工場可針對某些能力較為不足的身心障礙者，讓他們投入低技術性的清潔工作，如棒球場或電影院等清潔工作。最後，建議庇護工場未來結合公益創投的模式，改善庇護工場的管理與行銷。

5.2.2 對政府部門的建議

建議政府部門建立一套完善的「職種評估」機制，協助提供每一個庇護工場審慎評估轉型社會企業的評量依據。而由於本研究發現，再耕園庇護工場礙於現實法規的規範，使得他們在開收票據上很難與外界的企業或公家機關有順暢的交易往來，因而影響招商。鑑於此，建議政府部門可以評估法規鬆綁的可行性，並適時的審慎研擬修法來保障庇護工場招商權利，以及同時兼保經營的合法性。

5.2.3 對未來研究者的建議

本研究主要探討再耕園庇護工場轉型社會企業的組織使命、社會價值、經營模式以及所面臨的困境及因應策略，研究資料的蒐取來自庇護工場的園長、督導以及就業服務員，也許未來研究者可試著以社區民眾或庇護工場消費客群為研究對象，從另外的角度去瞭解社會大眾對於庇護工場轉型為社會企業的看法。



參考文獻

一、中文部分

1. 刁惠美（民 80），影響民間企業僱用殘障者僱用表現因素之研究—以台北市、台北縣、桃園縣為例，國立臺灣大學社會學系碩士論文。
2. 王文科、許天威 等（民 95），新特殊教育通論一二版，臺北市：五南圖書出版股份有限公司。
3. 行政院勞工委員會（民 98），98 年度身心障礙者庇護工場服務狀況調查報告。
4. 李漢雄（民 89），人力資源策略管理，臺北：揚智。
5. 李日傑（民 96），組織變革認知對組織承諾影響之研究—以中華電信中區分公司員工為例，東海大學行政管理暨政策學系碩士論文。
6. 吳明珠（民 100），庇護工場轉型社會企業之可行性研究，國立臺灣師範大學社會教育教學系碩士論文，臺北市。
7. 吳明珠、鄭勝分（民 101），庇護工場轉型社會企業之研究，身心障礙研究季刊，10 卷 2 期，148-162 頁。
8. 吳明清（民 81），教育研究，台北市：五南。
9. 吳琇瑩（民 94），智能障礙學生高中職畢業後影響就業因素的探討，國立臺灣師範大學工業教育學系碩士論文，台北市。
10. 吳瓊瑜、陳武宗、李德純（民 98），公私協力促進弱勢就業新典範—以高雄縣身心障礙者庇護工場之經驗為例，發表於民國 98 年臺灣社會福利學會年會。臺北：東吳大學。
11. 余健慈（民 105），臺灣中部地區社會企業特色分析：組織特質、發展趨勢與社會影響力初探，國家與社會，第 18 期，111-157 頁。
12. 林宏熾（民 98），身心障礙者生涯規劃與轉銜教育，臺北市：五南

圖書出版股份有限公司。

13. 林宏熾（民 86），庇護工場的規劃與功能，就業與訓練，第 15 卷，24-31 頁。
14. 林金定、嚴嘉楓、陳美花（民 94），質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究季刊，第 3 卷，第 2 期，122-136 頁。
15. 林怡君（民 97），社會企業在臺灣的發展與限制：以多元就業開發方案經濟型計畫為例，就業安全半年刊，第 7 卷，第 1 期，63-67 頁。
16. 林家琪（民 105），淺析高職身心障礙學生就業問題：以庇護性就業為例，雲嘉特教期刊，第 24 期，40-47 頁。
17. 林淑馨（民 102），質性研究：理論與實務，高雄市：巨流圖書股份有限公司。
18. 官有垣（民 96），社會企業組織在台灣地區的發展，中國非營利評論，第 1 卷，146-181 頁。
19. 官有垣（民 97），社會企業組織在經管理的挑戰：以喜憨兒社會福利基金會為案例，兒童及少年福利期刊，14 期，63-84 頁。
20. 官有垣（民 101），社會企業在台灣的發展：概念、特質與類型，收錄於官有垣編，社會企業：台灣與香港的比較，高雄市：巨流圖書公司，61-94 頁。
21. 官有垣、王仕圖（民 102），台灣的社會企業：特質、發展趨勢與效應，人文社會科學研究，第 7 卷，第 1 期，102-126 頁。
22. 官有垣、杜承嶸（民 98），臺灣民間社會團體的組織特質、自主性、創導與影響力之研究，行政暨政策學報，49 期，1-38 頁。
23. 官有垣、杜承嶸、康峰菁（民 98），非營利組織之治理，載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋（主編），非營利部門：組織與運作，49-73 頁，第

二版。臺北：巨流圖書公司。

24. 周台傑、葉瓊華、詹文宏（民 92），啟智學校高職部學生就業轉銜服務現況與需求之研究，特殊教育學報，18 期，181-211 頁。
25. 周怡君、賴金蓮（民 98），臺灣庇護工場現況分析：理論與實務，臺北市：心路社會福利基金會。
26. 周惠玲、唐昌豪（民 96），由身心障礙者權益保障法修訂談庇護工場的回顧與展望，行政院勞工委員會職業訓練局。
27. 胡幼慧、姚美華（民 85），「一些質性方法上的思考」，收錄於質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，胡幼慧（編），141-158 頁，台北：巨流。
28. 姚卓英（民 67），傷殘復健概論，臺北市：杏文出版社。
29. 孫進發（民 93），員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究—以台糖公司為例，長榮大學經營管理碩士論文，臺南。
30. 涂瑞德（民 101），社會企業在臺灣法律規範與管理矛盾，收錄於官有垣編，社會企業：台灣與香港的比較，高雄市：巨流圖書公司，95-121 頁。
31. 夏侯欣鵬、梅海文（民 101），探討非營利組織轉型社會企業之組織能耐，中原企管評論，第 11 卷，第 1 期，55-80 頁。
32. 徐聯恩（民 85），企業變革系列研究，臺北：華泰書局。
33. 陳小紅（民 88），臺北市社會福利、社教機構「民營化」個案之檢視與評估，初版，臺北：臺北市政府研究發展考核委員會。
34. 陳弘如（民 106），社會企業開創身心障礙者就業機會之分析：以臺北市為例，國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文。

35. 陳向明 (民 91), 社會科學質的研究, 台北市: 五南圖書出版股份有限公司。
36. 陳玟玲 (民 93), 身心障礙者的社區照顧-社區支持性就業服務之困境與建議, 社區發展季刊, 106 期, 245-259 頁。
37. 陳怡璇 (民 104), 美國與我國庇護工場法制之比較研究, 國立中央大學法律與政府研究所碩士論文。
38. 陳美秀 (民 102), 新北市集賢庇護工場利用社群媒體進行社群行銷之研究, 私立輔仁大學資訊管理學系碩士論文。
39. 陳隆輝、薛昭義、黃子明 (民 107), 社會企業商業模式關鍵成功因素之研究, 中山管理評論, 第 26 卷, 第 3 期, 381-414 頁。
40. 陳曉瑩、王智弘 (民 96), 高職輕度智能障礙學生就業準備度之研究, 中華民國特殊教育學會年刊, 237-256 頁。
41. 郭亞陵 (民 98), 社會企業運作方式及可行性分析—以臺北市庇護工場為例, 國立臺北大學公行系碩士論文。
42. 許士軍 (民 82), 管理學, 第十版, 臺北: 東華。
43. 許曉菁 (民 104), 身心障礙者庇護工場文創商品之行銷策略探討—以嘉義縣庇護工場為例, 私立南華大學文化事業管理學系文創行銷碩士班論文。
44. 張芬芬 (民 99), 質性資料分析的五步驟: 在抽象階梯上爬升, 初等教育學刊, 第 35 期, 87-120 頁。
45. 游慧珍 (民 100), 身心障礙者就業現況之探討, 中華民國特殊教育學會年刊, 482-483 頁。
46. 黃金漢 (民 102), 社會企業策略對身障庇護工場營運之影響, 社區發展季刊, 第 143 期, 89-94 頁。

47. 黃品睿 (民 102) , 台灣庇護工場轉型社會企業之探究—以伊甸基金會烘焙事業部為例 , 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
48. 黃怡雯 (民 105) , 工作整合型社會企業轉型之研究—以台北市與新北市庇護工場為例 , 國立中央大學法律與政府研究所碩士論文。
49. 黃詩穆、王健良、陳中獎 (民 101) , 庇護工場導入 ISO14001 環境管理制度之探討 , 崑山科技大學學報 , 9 期 , 82-93 頁。
50. 黃德舜、鄭勝分、陳淑娟、吳佳霖 (民 103) , 社會企業管理 , 新北市 : 指南。
51. 黃穎雯 (民 99) , 庇護性就業：身心障礙者就業的保護？以庇護性就業者觀點為例 , 國立中正大學社會福利所碩士論文。
52. 勞動部勞動力發展署 (民 107) , 從身心障礙者庇護工場到一般職場轉銜輔導工作手冊 , 台北市 : 勞動部。
53. 鈕文英 (民 103) , 質性研究方法與論文寫作 , 台北市 : 雙葉書廊有限公司。
54. 鈕文英、吳裕益 (民 104) , 單一個案研究法：研究設計與後設分析 , 台北市 : 心理出版社。
55. 楊君琦、郭欣怡 (民 100) , 社會企業組織型態與經營類型之初探 , 輔仁管理評論 , 第 18 卷 , 第 1 期 , 53-78 頁。
56. 楊育誠 (民 105) , 非營利組織辦理庇護工場之主要功能研究—以「庇護員工之觀點」探討 , 南華大學非營利事業管理碩士論文。
57. 楊祥鑫 (民 106) , 庇護工場社會企業化探討—以喜憨兒與心路社會福利基金會為例 , 輔仁大學非營利組織管理碩士論文。
58. 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。

59. 董鑑德、賴炳良、王宜慧（民 102），社會企業模式對庇護工場營運之影響——心路基金會服務經驗之初探，社區發展季刊，第 143 期，184-196 頁。
60. 葉東豐（民 97），精神障礙者庇護性就業服務模式之研究：以服務供給者觀點為例，東吳大學社會工作學系碩士論文。
61. 曾育慧(譯)(民 96)，窮人的銀行家，臺北市：聯經。(原著：Muhammad Yunus, 1999, *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*. New York: Public Affairs.)
62. 葉琇珊(譯)(民 90)，身心障礙者重返勞動市場，臺北市：洪葉文化。（原著：Saskia Klosse, 1998, *Rehabilitation of Partially Disabled People: An International Perspective*. Amsterdam : Thesis Publishers.）
63. 榮泰生（民 85），自動化科技月刊，143 期，40-41 頁。
64. 鄧慧鈴（民 96），身心障礙者工作條件及工作適應問題之研究：以臺北市身心障礙者庇護工場為例，國立政治大學勞工研究所碩士論文。
65. 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。
66. 蔡依倫、高明瑞（民 102），制度變遷與組織型態創設：身心障礙者社會企業的浮現歷程研究，中山管理評論，21 卷 2 期，339-368 頁。
67. 劉育欣、鄭勝分（民 103），非營利組織商業化到社會企業化：身心障礙者就業模式的轉化，身心障礙研究季刊，12 卷 1 期，54-66 頁。
68. 劉佳琪（民 94），從喜憨兒事件看智障者就業的困境，推波引水，46 期，11-11 頁。
69. 劉佳華、王智弘（民 95），台灣與美國精神障礙者庇護性就業之比較，雲嘉特教期刊，4 期，43-49 頁。

70. 劉秀之、林明慧、林建邦、謝依婕、陳瓊玲（民 103），台中市身心障礙者職業輔導評量服務探討—101-103 年度職評報告分析，臺灣職能治療研究與實務雜誌，13 卷 1 期，11-22 頁。
71. 蕭新煌、孫志慧（民 89），1980 年代以來社會福利運動的發展：演變與傳承，收錄於臺灣的社會福利運動，初版，蕭新煌、林國明（編），33~70 頁，臺北：巨流。
72. 謝東儒（民 94），我要庇護工場，殘障聯盟雜誌，62 期，7-7 頁。
73. 蘇玉帆（民 95），接受社區化就業服務之精障者就業適應追蹤研究—以四個康復之友協會個案為例，國立高雄師範大學復健諮商研究所碩士論文。
74. 蘇國禎（民 97），喜憨兒 NPO 核心能力，高雄市：財團法人喜憨兒社會福利基金會。

二、英文部分

1. Hyde, M. (1998). 'Sheltered and Supported Employment in the 1990s:the experiences of disabled workers in the UK', *Disability & Society*, Vol. 13, No. 2, pp. 199-215.
2. Kauffman J. M. & Hallahan D. P. (1996). *Exceptional learners: Introduction to special education* (7thed). Boston: Allyn & Bacon.
3. Mair, J. and Marti, I., 2006, "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight," *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 36-44.
4. Dees, J. G., Economy p., & Emerson, J. (2004). *Enterprising Nonprofit: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Ltd.
5. Dees, J. G. & Elias, J. (1998).The Challenges of Combining Social and Commercial Enterprise, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, issue 1, pp. 165-178.
6. Dees, J. (1998). *Enterprising Nonprofit*. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 1, p. 56-67
7. Alter.(2007) (n.d.). *The Four Lenses Strategic Framework*. Virtue Ventures LLC. Retrieved from http://www.4lenses.org/Setypology/se_in_context (Retrieved 12 14, 2016)
8. Alter, K., "Social Enterprise Typology", 2004, From <http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx>
9. Dees, J. G. & Anderson B.B. (2006),"Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought" in *Research on Social Entrepreneurship ARNOVA Occasional Paper Series*, Vol. 1, No. 3, pp. 39-66.
- 10.Defourny, J. & Nyssens, M.(2010),"Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences

- and Divergences”, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, pp. 32-53.
11. Lounsbury, M. and Strang, D., 2009, “Social Entrepreneurship: Success Stories and Logic Construction” in Hammack, D. C. and Heydemann, S. (eds.), *Globalization, Philanthropy and Civil Society*, First Edition, Bloomington, IN: Indiana University Press, pp. 71-94.
 12. Kerlin, J. A., 2006, “Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences,” *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 17, No. 3, pp. 247-263.
 13. Waddock, S. A. (1988). “Building Successful Partnerships.” *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 17-23.
 14. Wallace, S. L. (1999). “Social Entrepreneurship: The Role of Social Purpose Enterprises in Facilitating Community Economic Development.” *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 2, pp. 153-174.
 15. Sagawa, S. & Segal, E. (2000). “Common Interest, Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnership.” *California Management Review*, Vol. 42, No. 2, pp. 105-122.
 16. Boschee, J. (2001). *The Social Enterprise Sourcebook: Profiles of Social Purpose Business Operated by Nonprofit Organizations*. Minneapolis, MN: Northland Institute.
 17. O’Hara, P. (2004), “Ireland: Social Enterprises and Local Development”, in C. Borzaga and J. Defourny (eds.), *The Emergency of Social Enterprise*, London and New York: Routledge, pp. 149-165.
 18. Denison, D., Hooijberg, R. (1995), “Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership,” *Organization Science*, Vol. 6, pp. 524-540.
 19. Quinn, R. E. (1988), *Beyond rational management: Mastering the*

- paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.
20. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008), "Reinventing your business model," *Harvard Business Review*, December, pp. 51-59.
 21. Smith, W. k., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010), "Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously," *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 448-461.
 22. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011), "The business model: Recent developments and future research," *Journal of Management* (forthcoming).
 23. Anderson, B.B. & Dees, J.G. (2006), "Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship," In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, New York: Oxford, pp. 144-168.
 24. Boschee, J., & McClurg, J. (2003), *Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions*. Minnesota, MN: Insitute for Social Entrepreneurs.
 25. Bagnoli, L. & Megali, C. (2009), "Measuring Performance in Social Enterprises." Vol. 40, issue. 1, pp. 149-165. Italy: Firenze.
 26. Kuan, Yu-Yuan, Chan, Kam-Tong, & Wang, Shu-Twu. (2011), "The Governance of Social Enterprise in Taiwan-An Analysis Based on the 2010 Survey Findings and Four Cases," Paper presented at 2011 International Conference on Social Enterprise.
 27. Leavitt, H.J.(1976), "Applied organization Chang in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches", in J. Gmarch (eds) *Handbook of Organization*, Chicago: Rand McNally, pp.144-167.
 28. Lundberg(1984), *Strategies for Organizational Trasitioning, Managing Organizational Trasitions*, pp.71.

29. Donaldson, G. (1994), *Corporate Restructuring: Managing the Change Process from Within*, Boston, Mass. Harvard Business School Press.
30. Cameron K, S. and Freeman S. J, (1993), "A Convergence and Reorganizational Downsizing," *Organization Science*, Vol. 4, No. 1, pp. 10-29.
31. Lewin K. (1947), "Frontier in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science" *Human Relations* 1, pp. 5-41.
32. Beatty, C. A., Gordon, J. R. M. (1988), *Barriers to the Implementation of CAD/CAM Systems*, *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 25-33.
33. Tsai, I. I. and Ho, M. S. (2010), "An Institutional Explanation of Evolution of Taiwan's Disability Movement: From Charity Model to Social Model," *Journal of Current Chinese Affairs*, Vol. 39, No. 3, pp. 87-123.
34. Yunus, M., Jolis, A. (1999), *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty*. New York: Public Affairs.
35. Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984), *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. New York: John Wiley & Sons.
36. Williams M. (1997), *Social Surveys: Design to Analysis*. In: T. May (Ed.) *Social Research Issues, Methods and Process*. Buckingham: Open University Press.
37. Minichiello V., Aroni R., Timewell E., & Alexander L. (1995), *In-depth Interviewing, Second Edition*. South Melbourne: Longman.
38. Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
39. Afuah, A. (2004), *Business Models: a Strategic Management approach*. McGraw Hill/Irwin, International Edition.
40. Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C. L. (2005). "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", *Communications of*

- the Association for Information Systems, Vol. 15, pp. 1-43.
41. Yin, R.K. (1984). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.
 42. Neuman, W.K. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Boston: Allyn and Bacon.
 43. Lincoln, Y.S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
 44. Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (1996). *How to design and evaluate research in education* (3rd. ed.). New York: McGraw-Hill.
 45. Redestam, K.E., & Newton, R.R. (1992). *Surviving your dissertation: A comprehensive guide to content and process*. Newbury Park, CA: SAGE.
 46. Tuckman, B.W. (1994). *Conducting educational research* (4th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt Brace & Company.
 47. Wolinsky, D., & Breakstone, A. L. (1975). Reporting for the rehabilitation and sheltered workshop. *Journal of Accountancy*, Vol. 140, pp. 56-62.
 48. Laurent, V. (1998). Sheltered employment for persons with disabilities. *International Labor Review*, Vol. 137, No. 3, pp. 347-365.
 49. Miller, B. (2001), "Options, Choices, Disincentives and Challenges", paper presented by Brian Miller, senior policy and public affairs advisor, National Disability Authority, to the Department of Social, Community and Family Affairs Conference, Dublin, June 15th, 2001.
 50. Reker, T., Eikelmann, B., & Inhester, M. L. (1992). Pathways into sheltered employment. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, Vol. 27, No. 5, pp. 220-225.

三、網路資訊

1. 全國法規資料庫：身心障礙者權益保障法（民 104）。
2. 全國法規資料庫：身心障礙者庇護工場設施及人員配置標準（民 97）。
3. 全國法規資料庫：促進民間參與公共建設法（民 89）。
4. 勞動部勞動力發展署（民 107），業務專區\身心障礙者就業\身心障礙者庇護性就業服務。
5. 勞動部勞動力發展署（民 107），106 年各地方政府推動設立庇護工場業務情形調查表。
6. 勞動部勞動力發展署（民 107），107 年 5 月全國庇護工場名冊。
7. PeoPo 公民新聞，嘉義再耕園輔導身障者自立(2016.10.31)，擷取日期：2018 年 7 月 12 日，取自：<https://www.peopo.org/news/322415>
8. 聯合晚報，喜憨兒是廉價勞工？時薪才 66(2005.10.05)，擷取日期：2018 年 9 月 6 日，取自：<http://news.sina.com/udn/301-000-000-107/2005-10-05/0026217483.html>
9. 勞委會（民 94），「針對報載喜憨兒有否薪資過低問題，勞委會再度回應」新聞稿，擷取日期：2018 年 9 月 6 日，取自：<http://epaper.hilearning.hinet.net/images/cla/epaper/75/n4.htm>

附錄一 身心障礙者權益保障法有關庇護性就業修正條文

民國 100 年 2 月 1 日 修正公布第 2 條修正條文：

本法所稱主管機關：在中央為內政部；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。

本法所定事項，涉及各目的事業主管機關職掌者，由各目的事業主管機關辦理。

前二項主管機關及各目的事業主管機關權責劃分如下：

：

七、財政主管機關：身心障礙者、身心障礙福利機構及庇護工場稅捐之減免等相關權益之規劃、推動及監督等事項。

：

【修正理由】

增加財政主管機關對庇護工場稅捐減免的規劃業務。

附錄一 身心障礙者權益保障法有關庇護性就業修正條文(續)

民國 100 年 6 月 29 日 修正公布第 35 條修正條文：

直轄市、縣(市)勞工主管機關為提供第 33 條第二項之職業訓練、就業服務及前條之庇護性就業服務，應推動設立下列機構：

一、職業訓練機構；二、就業服務機構；三、庇護工場。

前項各款機構得單獨或綜合設立。機構設立因業務必要使用所需基地為公有，得經該公有基地管理機關同意後，無償使用。

第一項之私立職業訓練機構、就業服務機構、庇護工場，應向當地直轄市、縣(市)勞工主管機關申請設立許可，經發給許可證後，始得提供服務。

未經許可，不得提供第一項之服務。但依法設立之機構、團體或學校接受政府委託辦理者，不在此限。

第一項機構之設立許可、設施與專業人員配置、資格、遴用、培訓及經費補助之相關準則，由中央勞工主管機關定之。

【修正理由】

1. 現行身心障礙者職訓、就業服務及庇護工場的公有非公用基地(含土地其建築物)取得方式，各直轄市及縣(市)政府有不同的做法。
2. 公有非公用不動產的租金計算乃依據國有財產法第 43 條第三項規定，並由行政院核定之租金率計算收取。
3. 2001 年 2 月 26 日，行政院因應陽光社會福利基金會的陳情，同意其附設陽光洗車中心承租國有土地持分以核定租金率再予五折優惠，然土地租金仍造成非營利組織龐大負擔。
4. 為避免機構經營者逐案陳情，主管機關在無相關法源授權下須逐案向行政院提出租金調整申請，因此提出本法修正案，一體適用。
5. 為降低身心障礙職業訓練、就業服務及庇護工場經營之固定成本，提高經營誘因，提供更多身心障礙者就業機會，爰提出此修正建議。

附錄一 身心障礙者權益保障法有關庇護性就業修正條文(續)

民國 104 年 12 月 16 日 修正公布第 33 條修正條文：

各級勞工主管機關應參考身心障礙者之就業意願，由職業重建個案管理員評估其能力與需求，訂定適切之個別化職業重建服務計畫，並結合相關資源，提供職業重建服務，必要時得委託民間團體辦理。

前項所定職業重建服務，包括職業重建個案管理服務、職業輔導評量、職業訓練、就業服務、職務再設計、創業輔導及其他職業重建服務。

前項所定各項職業重建服務，得由身心障礙者本人或其監護人向各級勞工主管機關提出申請。

【修正理由】

1. 修訂本條文第一項至第二項，並增訂第三項。
2. 為避免進入庇護工場之前身心障礙者經由職業輔導評量，造成具有工作意願之身心障礙者無法具有庇護性就業資格，導致其無法進入其他職場、亦不需進入福利機構接受照顧等違反職業重建權之現象，爰修正本條文第一項及第二項，改由身心障礙者職業重建個案管理人員進行評估、訂定計畫及提供相關服務，並同時規範職業重建服務必須包括庇護性就業服務。
3. 增訂第三項：「前項所定各項職業重建服務，得由身心障礙者本人或其監護人向各級勞工主管機關提出申請。」以符合本法之立法意旨，並達到增進工作效能、促進身障者就業之目標。

附錄一 身心障礙者權益保障法有關庇護性就業修正條文(續)

民國 104 年 12 月 16 日 修正公布第 36 條修正條文：

各級勞工主管機關應協調各目的事業主管機關及結合相關資源，提供庇護工場下列輔導項目：

- 一、經營及財務管理。
- 二、市場資訊、產品推廣及生產技術之改善與諮詢。
- 三、員工在職訓練。
- 四、其他必要之協助。

【修正理由】

1. 國內庇護工場經營者多為民間公益或慈善團體，諸如企業經營、產品行銷、財務管理、生產技術改良等商學、管理學專業及產業實務經驗非其所長，導致庇護工場容易於市場競爭中處於劣勢。
2. 庇護工場提供身心障礙者就業機會，對障礙者就業權益及經濟安全具有莫大貢獻，主管機關應提供庇護工場必要之輔導措施，協助各庇護工場穩定發展，適應商業市場競爭。
3. 勞動部、經濟部皆已開設技職訓練或中小企業經營等進修課程，並提供許多獎補助措施，惟目前尚欠缺針對庇護工場之完善輔導規劃。各級勞工主管機關應視庇護工場之需求，主動協調相關單位及結合相關資源，規劃必要輔導措施。

資料來源：立法院法律系統；本研究整理。

附錄二 訪談同意書

親愛的受訪者，您好：

我是南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班研究生，本研究主題為「身心障礙者庇護工場轉型社會企業之研究：以嘉義地區某庇護工場為例」。研究目的在於探討庇護工場轉型社會企業的背景與歷程，並瞭解庇護工場採用的經營策略以達永續發展之目標。

本研究擬進行一至三次的訪談，每次訪談時間預計 60 至 90 分鐘，為方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音；並尊重您的意願選擇訪談地點，期待在安靜不受干擾的環境中進行。

在您接受訪談的過程中，您可以重新檢視並反思您的經驗與感受。在訪談的過程中，若您感受有任何不妥之處，可以隨時提出不想回答，或是中止、退出訪談的要求。

訪談內容將予以保密，只作為學術研究之用，不作其他用途；研究報告的呈現亦會基於隱私保密原則，刪除任何可能辨識您身分之資料。感謝您不吝提供寶貴的資料與珍貴的意見，讓本研究能夠順利進行。也再次誠懇的邀請您參與本研究的訪談。

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：陳柏佑 敬上

我已閱讀訪談同意書，瞭解自己在研究中的權益並同意接受訪談。

受訪者(簽名)：_____

訪談日期：_____年____月____日

附錄三 訪談大綱

親愛的受訪者，您好：

本研究是以具備營利能力及創造社會價值的庇護工場為訪談對象，主要在探討庇護工場轉型社會企業的背景與歷程，並希望透過您的觀點能更進一步瞭解庇護工場在面臨困境時所採用的經營策略，以作為嘉義地區庇護工場轉型之參考。

本此訪談資料僅作為學術研究之用，涉及貴單位機密資料，研究者將遵守研究倫理會加以保密。您分享的經驗與意見，不論是對本研究或國內相關組織都有莫大的幫助，誠摯感謝您願意撥冗接受本研究訪談，並提供寶貴之經驗，謹此致謝。

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：陳柏佑

受訪者的基本資料

1. 姓名：
2. 職稱：
3. 職務內容：
4. 任職年資：
5. 受訪日期：

訪談大綱

■ 轉型社會企業的組織使命與社會價值

- 1、貴單位當初成立庇護工場，所希望解決的社會問題有哪些？
- 2、貴單位在獲得勞委會職訓局推動的「多元就業開發方案」補助之後，在經營目標上是否有所調整？其原因為何？
- 3、貴單位在轉型社會企業經營時，採用何種創新模式，並希望提供甚麼價值給予顧客？

訪談大綱(續)

■ 轉型社會企業採取的經營模式

- 4、貴單位的產品或服務，主要銷售的對象或市場為何？
- 5、貴單位是否有聘請專業管理人員協助庇護工場的經營？還是由社工相關背景人員經營？其原因為何？
- 6、貴單位如何擬定社會企業的經營策略？是否有參考其他機構的成功案例或作法？
- 7、貴單位目前在社會企業經營上，主要的收益來源與比重為何？
- 8、貴單位產品或服務的定價策略與銷售模式為何？是否與貴單位的價值主張一致？
- 9、貴單位目前在社會企業經營上是否能產生盈餘？其原因為何？

■ 轉型社會企業的歷程中，所面臨的困境及其因應方式

- 10、由於庇護性就業員工的進用必須經由職業重建窗口並符合職業輔導評量結果之規定，是否會對貴單位社會企業的經營成效造成影響？原因為何？
- 11、貴單位當初在轉型社會企業營運時，遭遇到的主要困難是甚麼？貴單位是如何解決困難？
- 12、請問您認為社會企業如果要經營成功，需要具備哪些條件？