

南華大學非營利事業管理研究所碩士論文

THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER
DEPARTMENT OF NONPROFIT ORGANIZATIONS MANAGEMENT
NAN HUA UNIVERSITY

非營利事業產業化

以新港文教基金會與新港客廳為例

Enterprising a Non-Profit Organizations
: Hsin-Kang Foundation of Culture & Education
and Hsin-Kang Guest House

指導教授：鄭 讚 源 博士

ADVISOR : TSAN-YUANG CHENG

研 究 生：葉玲伶 撰

GRADUATE STUDENT : YEH,LING-LING

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

南 華 大 學

非營利事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

非營利事業產業化-以新港文教基金會與新港客廳為例

研究生：李若怡

經考試合格特此證明

口試委員：張英陳
傅馬誠
鄭讚源

指導教授：鄭讚源

系主任(所長)：李振軒

口試日期：中華民國九十四年六月二十七日

摘要

由於非營利組織的蓬勃發展，社會資源的提供遠超過社會需求的增加，非營利組織開始面臨一個複雜的競爭，面對國家、市場、非營利組織及家庭社區等四個部門之間，各自發展與互動所產生的壓力與難題，非營利組織產業化的經營，可說是解決這些壓力與難題而發展出的策略。非營利組織開始建立與本身願景相關的營利事業，一方面期望達到經費自主，另一方面實現使命及願景，這類型新的組織形態稱之為社會企業。

從文獻中發現：在歐美，社會企業的概念逐漸被非營利組織、商業部門與政府的重視，有許多研究機構與非營利組織累積了產業化的發展經驗，也建立了知識體系。而在國內非營利組織對於社會企業的概念，雖然陌生，但目前已有一些非營利組織投入產業化的經營。當非營利組織正式成為市場的一部份時，營利活動是否會影響到組織的文化、架構、宗旨及整體運作？非營利組織如何準備加入市場？如何面對市場及企業化經營管理所帶來的新挑戰？都是台灣非營利組織產業化必須思考的議題。

本研究經由長期第一手實地觀察、資料分析與深度訪談，來瞭解非營利組織產業化的模式與方法。藉由深度訪談新港文教基金會經營之新港客廳，從社會資本的聯結、政府社區總體營造政策的產業發展方案、到新港客廳的規劃策略、產品、行銷、人力資源等經營管理方式，與實施產業化後對組織本身帶來的問題與挑戰，經由以上幾個面向探討非營利組織產業化後對新港社區所帶來的影響。非營利組織產業化是否能結合國家政策中的地方產業發展，營造非營利組織與社區發展的雙贏？非營利組織在創造有產值的服務或商品時，能否與當地社區公共利益結合，帶動社區發展，同時「生成」及「轉化」為有利「公共財」生產的社會資本？是本論文深入探討的議題。

關鍵詞：非營利組織產業化、社會企業、社會資本、社區總體營造

Abstract

The burgeoning development of non-profit organizations has caused supply of social resources far in excess of social needs. In the process, non-profit organizations have begun to face a quite complex competition, facing pressures and difficulties generated from independent development and interactivity among such four sectors as nation, market, non-profit organization and family community. Enterprising operation is therefore the only alternative strategy to solving these pressures and difficulties. As a result, non-profit organizations have begun to set up profit-seeking business related to their own vision, hoping to achieve financial independence on the one hand and, on the other hand, to materialize the assigned mission and vision. We call these sorts of new organization type social enterprise.

From available documents, we have discovered that the notion of social enterprise has gradually drawn the attention of the commercial and government sectors. At the same time, many research institutions and non-profit organizations have accumulated the experience of enterprise development by setting up the knowledge system. At the home front, despite the notion of social enterprise is rather new to non-profit organizations, some non-profit organizations have already started to move toward the direction of enterprising operation. When a non-profit organization formally becomes a part of the market, could its profit-seeking activities affect its organizational culture, architecture, objective and overall operation? How a non-profit organization prepares to enter the marketplace? How to face the new challenge brought upon by the market and entrepreneurial operation and management? These issues all require prudent thinking of non-profit organizations in Taiwan in the process of enterprising.

This research has been conducted by long-term first-hand on-site observation, analysis of information and in-depth interview to understand the enterprising model and method of non-profit organizations. In particular, this research relies on the in-depth interview of Hsin-Kang Guest House managed by Hsin-Kang Foundation of Cultural & Educational. The issues involved range from correlation of social capital to the industrial development project under the government community empowering program to the planning strategy and operation and management methods of products, marketing and human resources of Hsin-Kang Guest House to the problems and challenges toward the organization brought upon by the implementation of enterprising. Through the many above-mentioned aspects, this research explores the probable impact that the post-enterprise non-profit organization has brought upon Hsin-Kang Community. Can enterprising of non-profit organizations combine local industrial development projects of the national policy to build up a win-win position for non-profit organizations and community development? When the non-profit organizations create services or merchandises that carry a price tag, can the non-profit organizations join the public interest of local community to bring about community development, creating simultaneously “growth” and

“transformation” of social capital beneficial to the “public property”? Those are the issues that this research has been trying hard and deep to explore.

Key Words: enterprising non-profit organizations, social enterprise, social capital, community empowering

目錄

第一章 緒論	01
第一節 研究動機與背景	01
第二節 研究目的	02
第三節 章節內容安排	03
第二章 文獻探討	04
第一節 非營利組織產業化的背景因素	04
第二節 社會企業的意涵、精神與類型	08
第三節 非營利組織產業化的影響	19
第四節 非營利事業產業化與社區營造	35
第三章 研究設計	44
第一節 研究對象	44
第二節 個案研究法	44
第三節 研究方法與步驟	45
第四節 研究架構	48
第五節 研究限制	48
第四章 實證研究分析	49
第一節 新港文教基金會之發展與組織運作	49
第二節 新港文教基金會與新港社區營造	54
第三節 新港文教基金會與新港社區產業	59
第四節 新港文教基金會與新港客廳	68
第五章 結論與建議	93
第一節 研究發現與結論	93
第二節 研究建議	97
第三節 後續研究建議	100
參考書目	
附錄	

圖次

圖2-1 解釋社會企業型態與規模的五個連續	10
圖3-1 研究架構圖	48
圖4-1 新港文教基金會組織系統表(2005)	52
圖4-2 新港文教基金會經常性業務運作方式	53
圖4-3 社區總體營造的具體作法程序圖	54

表次

表2-1 政府與非營利組織關係之模式	04
表2-2 在較大脈絡中看社會企業	14
表2-3 社會企業光譜	15
表2-4 美國、台灣與英國之非營組織產業化之類型	19
表2-5 健康社區六星計畫各部會施政計畫彙整表	37
表3-1 訪談時間表	47
表 4-1 新港文教基金會工作項目與年代表	57
表 4-2 微笑新港 文化休閒產業園區】路線與聯結資源	61
表 4-3 新港產業概況表	63
表 4-4 「新港鄉社區自主產業輔導計畫」概要表	64
表 4-5 新港社區產業自主輔導計畫業者類別	66
表 4-6 新港文教基金會 2002~2004 經費收入表	69
表 4-7 新港客廳規劃與設備概況表	70
表 4-8 新港客廳專案團隊表	75
表 4-9 新港客廳與新港特色產業聯結關係表	78
表 4-10 新港客廳 93 年 6 月~94 年 5 月收支餘絀表	82
表 4-11 新港客廳工作職務及執掌	83
表 4-12 新港客廳多元就業工作人員概況表	85
表 4-13 新港客廳預估客源及數量表	88
表 4-14 新港客廳行銷推廣執行概況表	90

第壹章 緒論

第一節 研究動機

社會日趨多元化，生活中也衍生出許多需求與問題，於是政府想藉由政策、企業想經由市場的機制，來解決問題並滿足這些需求。但社會問題越趨複雜，兩大部門在歷史的演進中，雖更求完善卻也漸漸顯露出限制，於是被稱為第三部門的非營利組織，彌補了政府與企業的不足，這些非營利組織結合了民間的資源，發揮民間的力量，共同來解決民間的問題，逐漸獲得重視與認同。

在非營利組織蓬勃發展的同時，與兩大部門（政府與企業）的互動關係也逐漸改變。就美國而言，原本非營利組織有很大部分是依賴政府的補助與私人的捐獻為主要的財物來源，但在雷根時代，政策的轉變，對於非營利組織的補助縮編，許多非營利組織開始思考替代資源的可能性。此外，企業也逐漸入侵非營利組織領域，原本各自為政的兩個領域，開始出現了交流互動的現象，產生了競爭與合作等關係，由於競爭性與對品質要求的影響下，非營利組織也開始向商業部門靠攏與學習。推動、促成或醞釀第三部門產業化的力量，分別來自於近年來國家、市場、非營利部門與非正式部門四個部門之間，各自發展與互動之後所產生的壓力與問題，以及為了解決這些壓力與問題而發展出來的解決策略（鄭讚源，2002）。在與其他部門關係都有所變化的狀況下，非營利組織的調整包括更積極的與企業合作、開發新的捐助來源及產業化的經營。

非營利組織開始建立與本身願景相關的產業經營，一方面期望達到經費自主，另一方面實現使命及願景，這類型的組織形態被稱為「社會企業」(social enterprise)。該趨勢在美國與歐洲國家已經受到重視，並且成為重要的研究議題。Salamon 對三十二個國家的研究中，發現非營利部門的收入很少來自私人的慈善捐款(12%)，最主要的經費來自代辦費和其他商業性收入(53%)以及政府支援(35%)(Salamon & Others, 2003)。

非營利組織參與營利的活動並不是新的現象，但是近年來，無論是在國內或國外，「社會企業」變成一個引人矚目的趨勢，也被視為可以幫助非營利組織達到雙重目標：社會價值與經濟獨立的運作模式。許多非營利組織認為，運用產業化模式是一種可以解決社會問題，並實現組織宗旨及願景的途徑。此外，近幾年流行的「非營利組織產業化」也是非營利組織由發展自己的產業，開拓新的經費來源，以達到經費自主常使用的方式。因此，在社會方面和經濟方面，社會企業似乎可以為非營利組織永續發展帶來無限的希望（白瑪麗，2004）。

產業化的收入的確為非營利組織另創一個財務來源，但是產業化的背後卻也隱藏著危機與挑戰，這不僅是非營利組織要面對的，在公共政策制定上也將產生影響。我們對非營利組織經營營利事業的了解仍然非常有限，並且在這個議題上仍存在許多討論空間。但是當非營利組織正式成為市場的一部份時，營利活動是否會影響到組織的文化、架構、宗旨、整體運

作、以及員工等，便成為一個重要的議題。非營利組織如何準備加入市場？如何評估是否有能力經營社會企業，並且如何準備面對市場所帶來的新挑戰？這些問題很值得探索。

台灣已經有不少非營利組織開始經營社會企業，且在過去數年間，政府的「社區總體營造」、「多元就業方案」、「921災區重建工作」等政策，於民間推動文化產業化、地方特色暨社區小企業輔導、各類多元就業方案經濟型計畫、重建區區民組織產業合作社或發展社區產業、照顧服務產業等，都借重非營利組織的大力參與。非營利組織產業化是否能結合國家政策中的地方產業發展方案，營造非營利組織與社區發展的雙贏？非營利組織在創造有產值的服務或商品時，能否與在地社區公共利益結合，帶動社區發展，同時「生成」及「轉化」為有利「公共財」生產的社會資本？

本篇論文將針對非營利組織的產業化狀況作一探索性的研究，藉由文獻的檢閱來瞭解目前歐美非營利組織產業化的理論及現況探討，並透過國內非營利組織長期第一手實地觀察、資料分析與深度訪談，探討國內非營利組織產業化可能會面臨的狀況及問題，以及與社區發展的關係及影響，期望在概念與實務的對照下，提供台灣非營利組織一個新的觀念與方向。

第二節 研究目的

由於非營利組織產業化仍是一個非常新的概念，就連非營利組織十分興盛的美國也都是在最近幾年才開始重視產業化的行為，台灣也有不少非營利組織參與社會企業的經營。因此，本研究首先藉由國外文獻了解非營利組織產業化的概念，探討國外既有的運作模式與現況，尋找國內類似個案加以比較，以了解台灣本土非營利組織對產業化的看法及未來可能的發展。

本研究希望藉由以服務在地社區、參與社區營造的非營利組織為研究對象，透過一連串的研究過程，嘗試對下列問題提出答案：

- 1、非營利組織為何要投入產業化？
- 2、非營利組織會如何採取產業化？其類型及組織為因應產業化會做哪些改變和努力？
- 3、非營利組織在實施產業化的過程中會遭遇到哪些問題？
- 4、非營利組織產業化與社區發展的關係與影響為何？

綜上所述，本研究的目的可分為以下六點：

- 1、釐清社會企業與非營利組織產業化的關係與概念
- 2、了解台灣非營利組織發展產業化現況
- 3、找出台灣非營利組織投入產業化經營的原因、方式及可能遭遇的問題
- 4、建立台灣非營利組織產業化發展的可行模式
- 5、為台灣非營利組織產業化與社區發展提出具體建議
- 6、為台灣非營利組織實施產業化提出具體的建議

第三節 章節內容安排

本研究共分五章，各章內容安排如下：

第一章 緒論

說明本研究之研究背景與研究目的，並敘述章節結構與安排。

第二章 相關文獻的整理與探討

首先依國外資料了解社會企業緣起，意涵與實行之模式類型。其次為非營利組織產業化的影響。最後為非營利組織產業化與社區營造及社區發展的關係探討。

第三章 研究方法

說明本研究之研究架構及研究方法。採用長期第一手實地觀察與深度訪談之質化研究，來進行資料收集後的內容分析比對，另對於相關非營利組織工作人員做非正式性訪談，以補足單一組織研究的不足。

第四章 研究實證分析

本研究以深度訪談的方式進行，首先為受訪機構的簡介以先了解其組織運作狀況與模式，進而進行探討分析與比對，以了解研究命題之可行性。

第五章 結論與建議

根據前一章的訪談分析，提出本研究對於非營利組織產業化看法與建議，以及對後續研究者可探討之相關議題研究方向

第貳章 文獻探討

第一節 非營利組織產業化的背景因素

非營利組織產業化在80年代時期才開始受到重視，在之前並未受到重視(Skloot, 1987)。非營利組織之所以開始追求產業化的行動，來自於組織外環境與組織內所造成的影響。

依據鄭讚源(2003)對於非營利組織產業化的背景因素，認為第三部門之所以會有產業化的轉變與趨勢，可以說是根源於一個複雜而動態過程所形成的結果。推動、促成或醞釀第三部門產業化的力量，分別來自於國家、市場、非營利部門與非正式部門四個部門之間，各自發展與互動之後所產生的壓力與問題，以及為了解決這些壓力與問題而發展出來的解決策略。這些問題與挑戰使得非營利組織與第三部門必需去思考如何一方面能夠開源節流，另一方面又能維持生存，甚至有所成長。第三部門面對此種挑戰的策略之一，即是「產業化」，或稱「企業化」。

一、國家公部門方面

非營利組織與政府的關係模式區分為兩個層面，一是「服務的財務與授權」(Financing and Authorizing of Services)，另一為「實際的服務輸送者」(Actual Delivery of Services)。依此又發展出四種政府與非營利組織的關係模式(轉引Kramer等, 1992; 金玉琦, 2003)，

表2-1.政府與非營利組織關係之模式

功 能	模 式			
	政 府 主 導	雙 元 模 式	合 作 模 式	第 三 部 門 主 導
經費提供者	政府	政府與非營利組織	政府	非營利組織
服務提供者	政府	政府與非營利組織	非營利組織	非營利組織

資料來源：轉引Kramer等(1992); 金玉琦(2003)：20，表2-3-1

第一為政府主導模式(Government-Dominant Model)：政府扮演主掌經費提撥與服務提供的雙重角色，也就是一般所認為的福利國家。對於非營利組織不願或無法提供的社會福利服務項目，政府擔任起最底部的角色，透過財稅體系與政府基金，來輸送服務對象所需的資源與服務。

第二為雙元模式(Dual Model)：政府與非營利組織各自提供社會需求的服務，由福利消費者自行決定向誰取得服務。基本上有兩種形式，一為非營利組織可以補充原應由政府提供的服務，將服務輸送至服務對象。二為非營利組織可完全自行設計服務方案提供給服務對象。雖然非營組織與政府部門可能在相同的服務領域提供福利服務，但是兩者各自擁有自主性與服務輸送體系，兩者間無經費上的交集，而是處在平行競爭的範圍上。

第三為合作模式(Collaborative Model)：政府為經費的主要提供者，非營利組織擔任服務的提供者，兩者間有密切的互動，合作的形式可以有很多種，如採購服務、委託辦理等。重要的關鍵在於非營利組織如何與府部門形成合作，兩者的關係就理論上，可區分為兩種，第一是「共銷模式」(collaborative vendor model)，即非營利組織承攬政府部門所交付的福利服務，兩者共同推動政府的福利政策。政府部門扮演上游的福利決策與經費資源供給的

角色，非營利組織為擔負下游執行者的角色，直接面對服務對象的需求。第二是「合夥模式」(collaborative partnership model)，非營利組織與政府部門就福利服務的內涵範圍、資源配置、服務輸送等層面共同討論研商，非營組織除於扮演直接福利服務的角色，並且可以發揮其影響力來參與政府對社會福利的決策。

第四為第三部門主導模式(Third-Sector Dominant Model)：指非營利組織不受政府在經費與服務上的約束，其最大的特性在於享有足夠的自主性，可以彈性的發展創新服務。並且可針對特殊性服務對象的需求，做出快速的反應與提供。

由於政府與非營利組織的多種關係模式，當政府面臨角色轉型的同時，非營利組織也必須發展出因應對策。1990年起在全球化的趨勢之下，不管是歐、美、日已開發國家或亞洲新興國家，面臨國際結盟與競爭，以及國內產業必需升級的雙重壓力之下，經濟成長緩慢、企業經營困難、失業持續升高。以歐美國家的經驗而言，第三部門產業化，可以說是許多國家自1980年代至2000年代一連串政府角色轉型所發展出來的策略之一。一方面想要透過非營利組織所提供的公共服務，來彌補政府服務部分的失靈；另一方面也是想要透過非營利組織的產業化，來協助失業者以及受到社會排除遭遇的弱勢族群，使其能有再度融入社會的機會(鄭讚源，2003)。

尤其對於一部份中高齡或低技術勞工或低教育程度，以及其他因生理、災變或社會變遷因素而持續失業者而言，他們因應產業結構變遷與全球化的能力可能較弱。如近幾年國內傳統產業逐漸減產、關廠或外移後，高失業率的威脅漸增，重新完全以國家力量來解決問題已不可行，政府也無法刺激提昇市場需求。一種既可提供就業機會、又可補充政府服務，同時又不容易受全球化影響的策略。第三部門的產業化，可以說是此種策略思維的產物之一(鄭讚源，2003)。

二、企業方面

個別企業參與非營利活動的方式有二種：獨立成立基金會，或對已設立的非營利組織或基金會進行企業捐贈，或支持特定計劃與方案(蕭新煌，2000)。而近年來也有企業越來越重視公益行銷的趨勢，從Burlingame & Frishkoff(1996)所提出的「企業公益贊助架構光譜」可了解企業在進行公益捐贈或贊助的動機與合作方式(轉引Burlingame & Frishkoff，1996；金玉琦，2003)：

(一)善盡管理人的責任(Stewardship)：企業最大的責任，就是為投資者謀求最大的福利。

企業所有的作為均以提高企業利潤為先考慮，使投資者獲得最多的回饋。方式：藉捐贈獲取稅負減免。

(二)慈善投資(Charitable investment)：捐助的目的是期待以短期金錢利益，從中獲得某種程度的回饋。期待此公益贊助能與企業的任務、目標及產品結合，使公益贊助成為企業獲利的一部份。方式：短期目標額捐贈，策略贊助社會投資。

(三)開發自我利益(Enlightened self-interest)：目的在於增進企業本身的利益，亦即捐贈前

會考慮企業本身的互惠效益。其動機只是將公益贊助作為加強或改善企業形象，強化競爭力的工具。方式：與目的相關的行銷、企業贊助的公益廣告、長期一定目標額度的捐助。

(四)分享利益 (Shared benefit)：捐贈前評估捐贈對象的服務或活動方案是否為社區所需，對受捐贈者是否有實質的助益，並不期待從捐贈過程中獲取回報。這種觀念通常來自企業負責人意識到企業的社會責任，願意協助社區解決問題與分享企業的利益。方式：擔任志工、提供技術、提供設備、實物捐贈。

(五)利他主義 (Altruism)：無私的優先考慮他人的利益，在捐助時並不想獲得任何回饋，純粹只是想幫助他人。方式：匿名捐贈、合資捐贈、捐出財產。

Marc Gobé (2002) 認為企業必須樂於扮演企業公民的角色，與市場建立多樣化的新關係；專注發展與人關係良好的企業文化，包括職場與公眾社區；致力為大眾解決問題。他並以九一一恐怖攻擊事件為例，在這場危機中，不少企業以新角色，在大眾最脆弱的時刻與她們建立互信關係，陪伴大眾走過這段憂傷歲月。而這原屬於非營利組織的工作範疇，當企業往「公民品牌」的區塊移動時，也形成對非營利組織的競爭壓力。

企業部門一方面搶食政府預算，承包公務，另一方面以企業的社會投資策略，獻身社會公益，建立良好社會形象 (陳金貴, 2002)。另一方面由於企業間的相互競爭，企業部門也時刻思考如何以更多的創意來開發市場，而種種創意與嘗試中的一種作法，就是開始探測非營利部門，以發掘可能的商機 (鄭讚源, 2003)。所以第三部門產業化的壓力與動力之一，就是來自企業。

三、非營利組織方面

傳統上，非營利組織的經費來源大都來自政府補助與大眾的捐助，但全球化之後，國內經濟急速惡化，使募款數量與成效形困難；另一方面是政府補助經費的競爭者眾，非營利組織必須展現高度的責信與績效方能爭取到補助，使得非營利組織開始有專業經營管理的壓力。陳金貴 (2002) 對非營利組織企業化的探討也指出，不論是國內還是國外，非營利組織均受外在環境變遷的影響，正面臨著資源匱乏的衝擊，自行開發營利的管道，延續組織的生命，將會是所有非營利組織未來無法避免的趨勢。

當政府對非營利組織的補助款項遞減時，非營利組織不得不尋求企業或類似企業的創業精神，並須管理其有限資源和各種方案，使其在運作上更具效率性。事實上，現已有許多非營利組織進入各種營利市場，獲得額外的收入 (Weisbrod, 1998)。且有些活動可直接對組織的使命與工作有所貢獻 (Skloot, 1988)。即使沒有直接對使命有所貢獻，但營利性方案、或活動所產生的利潤，可以支援與使命相關的服務 (Young, 1998)。非營利組織不再僅滿足只提供短暫之服務，漸漸了解組織使命是永續的，故須以潛在的資源來支持此項觀念 (Young, 2000)。

而在此同時，非營利組織內部也產生了一些變化，導致非營利組織開始向商業部門靠攏。整個社會在崇尚商業機制的潮流下，一般人認為走向資本主義、引進競爭機制和依靠市場的力量才是進步和維持品質的不二法門，這樣觀點也襲擊著一直被大眾認為是無效率的傳統非營利組織，再加上許多商業界人士開始進入非營利組織決策的最高機關董事會，因此也開始慢慢引進了商業界的形式方式與邏輯。此外，追求財務的穩定性，一直是非營利組織希望達到的目標，而引進商業機制不但可彌補其上述因其他資金來源減少所導致收入的短缺，亦可維持組織財務結構的健全，因其依賴自給自足的方式，不受到出資人的限制，可以為組織創造最大的運作空間。而商業化的行為，亦可促進組織使命的完成，有的是藉由庇護工廠的模式，提供服務案主回歸社會主流的管道與訓練機會；藉由服務使用者付費的方式，亦可讓服務人口群不至於對組織過於依賴，也消除烙印的感覺（轉引Dees，1998；蕭盈潔，2003）。

四、家庭與社區方面

鄭讚源（2003）指出目前我國的家庭與社區面臨的是失業人數的增加、家戶所得的減少、家庭規模的縮小，與家庭功能的再弱化，而社區則是面臨社區意識薄弱、重建或再生的需求。如何使社區能有地方產業、又能激發社區意識，如何能補充家庭的功能，就成為一個極大的問題。第三部門本就已經在做彌補家庭與社區的工作，但是如果能夠進一步產業化，則有可能可以增加服務的供給，以協助家庭與社區。同時，如果設計得當，甚至有活化社區的功能。

陳錦煌（2004）也提出相同的看法，經濟的全球化，造成國內嚴重的結構性失業，發展集中於少數都會及其週邊地區，城鄉發展的差距擴大，社會發展的不均，造成強者越強、弱者越弱，擠壓地方社區的生存空間。台灣在加入WTO之後，此一全球化的經濟危機更進一步衝擊台灣的社區。傳統產業外移，工作機會減少，社區裡充斥了從傳統產業退出的失業勞工，農村社區的經濟更因不敵進口農產品的傾銷而崩盤，甚至開始凋蔽，「家」和「安全感」都備受威脅。人們企圖重新建立新的關連和認同，在此一需求下，社區重建，建立社區意識與社區認同，強化社區原有功能，發展社區產業，成為抵抗此一全球化危機的重要課題。

政府、企業、民間公益組織開始思考如何將政府的補助、企業的贊助、公益組織的經營，以及就業機會的創造、福利服務提供的增加，及社區重建與再造等等層面整合在一起，成為一套多目標、多功能的策略，而此種策略則直接間接地促成了第三部門的產業化。所以單單從非營利組織與第三部門的角度來觀察，第三部門產業化可以說是一種非營利組織開拓資源與組織疆域的作為與嘗試；但是擺在一個更廣泛的脈絡來看，第三部門產業化的趨勢與現象，可以說是公部門、企業部門、非營利部門與非正式部門之間交互推排、各自試圖尋找出路的狀況之下的一種結果。例如歐洲及美國一九九零年之後的經驗來看，社區型的產業——尤其是公益性的社區產業，常常是解決上述失業、社會排除、重建社區，同時又能增加福利供給、提供企業更多機會的重要策略（鄭讚源，2003）。

第二節 社會企業的意涵、精神與類型

一、社會企業的意涵

梁玲菁（2003）研究指出自1987年開始，歐洲在法國與德國努力朝向歐洲聯盟（EU）的同時，關心另一種經濟的選擇而有別於美國資本主義經濟，直至1997年以「社會經濟」（le'conomie sociale et solidaire）名詞開始在歐盟計畫中不斷地提出討論，並在公部門與私部門之間串起三者彼此的連帶關係（la solidarite'）。社會經濟強調社會責任、公民參與、社會資本及賦權，因此，其近似於所謂的志願部門（voluntary sector）、合作部門（co-operative sector）的概念，依據民眾的自發行動與民主形式以實踐各種不同任務。在歐洲以「社會經濟事業」涵蓋的組織有：合作社、相互組織、基金會、協會、共同聯盟及勞動公司等組織（梁玲菁，2002），此有別於一般營利企業，亦有人稱為「社會型企業」（social enterprise）。在2002年的「歐洲社會經濟會議」中，則對這些組織正式提出一個總稱：「社會經濟事業」（social economic enterprise）。

歐洲在近十年來，以社會關注為主的非營利組織不斷地成長，它們不僅有助於動態的社會企業家精神的發展，也扮演製造就業機會的重要角色，以改進個人和家庭的福利以及對抗社會的不公正，這種新的組織形態稱之為社會企業（OECD，2001）。社會企業雖然是一個新的名詞，但卻是一個存在已久的現象，非營利組織中一直有社會企業家的存在，但卻不這麼稱呼他們（轉引Dees，1998；蕭盈潔，2003）。在美國經濟快速發展的部份中，非營利組織的成長佔了很大的部分（Young，1998；Salamon，1999），顯示著過去傳統僅僅依賴慈善的使命所生存的非營利組織，將因外在環境改變而做策略上的改變，所以企業化精神的存在，並不只是一種動力，而變成了非營利組織成立的一個必要條件。

在研究社會企業這個議題會碰到的最大困難，就在於如何定義。非營利組織為了避免因過於營利，失去其原有的任務，必須要維持其社會服務的本質，形成了要同時考慮任務和賺錢或是考慮社會目的和經濟目的的雙重底線（double bottom line）（轉引Northand Institute，2001；陳金貴，2002），由此基準做為非營利組織走向企業化的衡量，可以產生較寬廣的範圍，也因為不同的社會背景，呈現出不同的名詞和含義，容易造成混淆，為了便於說明，以美國、歐洲和台灣之不同地域做為界定名詞的分類代表。

（一）歐洲非營利組織產業化之意涵

因為歐洲的國家對社會企業的認知和名詞使用紛歧，為進一步瞭解社會企業的特色和發展情形，在歐盟（EU）的協助下，於1996年創立了歐洲大學網路，並命名為EMES，其目的是分析歐盟所屬十五個國家出現的社會企業，主要分析架構來自第三部門的運作，作者將其分成傳統的非營利部門途徑及源自法國的社會經濟（Social Economy），EMES完成了研究報告並將其出版，書名為「社會企業的出現」（The Emergence of Social Enterprise）（Borzaga & Defourny，2001）。在歐盟的國家中普遍發現，為建立能夠共同接受的概念，採用操作型定義，以經濟和社會兩個面向，分別訂

定認定的指標。經濟面向包括四個指標分別是：(1) 持續生產貨品和(或)銷售服務；(2) 高程度的自主性；(3) 經濟危機的重要層級；(4) 付薪工作的極少化。社會面向包括五個指標：(1) 具有利於社區的明確目標；(2) 由一群公民開始啟動；(3) 決策權非基於資金擁有者；(4) 包含受到活動影響民眾的參與本質；(5) 利益分配的限制。透過這些指標可以有較寬廣的幅度來確認各國的社會企業。(陳金貴, 2002)

瑞典政府的工作團隊建議社會經濟概念為：「社會經濟立基於民主價值之上，並在體制上獨立於公部門之外。這些社會與經濟活動由協會、合作組織、基金會與類似組織主導，社會經濟活動的動力在為公共利益或成員利益服務，沒有營利的目的。」(行政院青輔員會等, 2001)

鄭讚源(2002)曾經指出，在美國，通常使用「公益創投」(Venture Philanthropy) 或「社會事業」(social enterprise) 的名稱；歐洲則以「第三系統」(third system) 或「社會經濟」(social economy) 稱之。

根據英國的Social Enterprise London (2001) 的解釋社會企業有三種特徵(轉引 Social Enterprise London, 2001；蕭盈潔, 2003；謝祿宜, 2003)：

- 1、產業取向 (enterprise orientation)：它們直接進入產品製造或服務提供的商業市場上，並取得一定的營運營收。
- 2、社會目標 (social aims)：它們有非常明確的社會公益目標，例如增加就業機會，消除社會排斥問題 (to eradicate social exclusion) 且對地方的能力培育有著使命上的承諾，且對於其會員和所處之社區負有永續發展之責。
- 3、社會共有 (social ownership)：它們是自主組織，由它的會員 (或是服務對象、社區住民…) 共負管理之，且利潤回饋給組織或住區。

故社會企業是結合了商業部門的技巧及社會部門的社會使命，SEL 並設計出五個連續譜來解釋社會企業的型態與規模，詳圖2-1。由此可知，社會產業是積極地透過其產業活動，來達成它的社會公益目的。英國政府為了能夠結合公部門的公共職責及私部門的企業方法，來有效的輸送公共服務，乃塑造一種以社區為基礎的社會企業新模式，並由下議院通過設立倫敦社會企業 (Social Enterprise London) 的組織，以推動由社會企業經營公共服務的事務，例如老人及小孩的照顧、健康中心的管理及休閒服務和教育的宣導 (West, 2001)。也就是說英國是以政府的力量來支援社會企業的運作。

圖2-1 解釋社會企業型態與規模的五個連續譜



資料來源：SEL，2001；蕭盈潔，2003：19，圖 2-2

(二) 美國非營利組織產業化之意涵

美國因為是全世界非營利組織活動最活躍的國家，不僅在實際的運作上有許多創新的作法，在學術上也是有相當深入的研究和倡導。陳金貴（2002）引述社會企業家協會（The Institute for Social Entrepreneurs）認為社會企業家是使用賺取收入策略來追求社會目標的人（Institute for Social Entrepreneurs, 2000），該協會認為在美國政治、經濟和社會的領域中，出現一種結合公共部門、私有部門和非營利部門的「社會目的企業部門」（Social purpose business Sector），它是社會企業家的聚合處，在其中的組織所推動的每件事，都是具有社會目的和財務上自我滿足的期待（Institute for Social Entrepreneurs, 2000）。

鄭讚源（2003）分析，美國所用的名詞雖然多稱為「公益創投」或「社會企業」（或「社會事業」），但所採取的模式與方法也常因對象、因地制宜，而不一定完全相同。以美國與加拿大的「社會創業伙伴」（Social Venture Partners, SVP）為例，於1997年由一軟體大亨所創立的事業，其主要的工作模式是由一群熱心公益者每人每年捐資，再將所得之資金補助其他非營利組織推動方案。但與一般傳統基金會補助方式不同的是，SVP 並非僅是提供一次一筆資金，而是提供三至五年的金額，並進一步提供管理技能、社會人脈、志工人力、資訊系統等等，以培養及提升受補助之非營利組織的能力。同時，還定其參與及檢視受補助組織營運狀況，以便隨時提供協助。所以有一些文獻將此種模式稱為「高投入獎助」（High Engagement Grant-making），以有別於傳統的基金會補助方式。更重要的是，SVP強調的即是對社區的責任與回饋，所以其「投資」的對象必需以社區發展及社區活力的建構為主要目標。美國第二種公益創投的模式，則比較類似高科技產業中常見的「創投基金」（Venture Capital），也就是集資貸款給公益事業，再由公益事業償還，某些公益創投基金甚至有專屬網站以為媒合。第三種公益創投的模式，則是由非營利組織從事商業型活動，也就是將非營利組織的財源，轉為以市場收費為主，或是透過與其他政府部門、企業、或其他非營利組織的策略聯盟以獲取資金。

在美國的學術方面，哈佛大學商學院在1993年成立社會企業發展中心（The Initiative on Social Enterprise），它推展的重點在於社會目的企業；包含了非營利組織或帶有社會目的的私人公司，以及對社區有貢獻的企業組織。發展中心的主要目的有三項：（1）加強社會企業的領導、管理、治理和企業化能力；（2）透過社會企業提升企業領袖的能力和承諾，以貢獻社會；（3）擴展社會企業的知識領域（Initiative on Social Enterprise, 2001）。發展中心確認社會企業的範圍包含藝術和文化、公民和倡導、社區發展、教育、環境、基金會、健康照顧、人類和社會服務、國際發展及宗教信仰等，在傳統上屬於非營利組織的活動，而發展中心則集中精力在探討橫跨這些特別領域的管理和領導議題。（轉引 Initiative on Social Enterprise, 2001；陳金貴，2002）。

史丹佛大學商學院體認到社會部門中企業家精神的重要性逐漸增加，並試圖去探討企業家精神如何能夠有助於瞭解社會企業家在管理上的挑戰，遂於1997年成立社會企業家精神發展中心(The Social Entrepreneurship Initiative)。該中心認為社會企業家採取創新途徑去解決社會議題，並使用傳統的企業技術去創造社會價值(Stanford GSB, 2001；蕭盈潔，2003)，此定義中涵蓋使用資源創造社會議題的營利組織、幫助個人創業的非營利組織及為籌募方案資金去創造經濟價值的非營利組織的冒險家。發展中心的工作包括社會企業相關的管理議題研究、課程發展、社區外展。此外，在民間也有許多基金會針對這樣概念進行研究與典範的建立，在美國的非營利界，漸漸的開始將「社會企業」作學術上與實務上的理論與實施模型的建立。

(三) 台灣地區非營利組織產業化之意涵

蕭盈潔(2003)以「非營利組織事業化」——以社會福利機構為例，做為碩士論文撰寫題目，除了將國外之社會企業之相關資料加以整理分析外，並對國內四個社福團體(勵馨社會福利基金會、喜憨兒社會福利基金會、伊甸社會福利基金會及陽光社會福利基金會)，探討它們的社會事業化情形，該研究認為非營利組織事業化指的是「非營利組織中，運用企業化的精神與方法，為組織創造經濟上與使命上的價值」。

相關的研究包括：洪久雅(2003)我國非營利組織產業化之研究，劉寶娟(2003)非營利組織企業化之研究——以社會福利組織為例，金玉琦(2003)非營利組織資源開發新途徑——公益創投與社會企業之可行性研究，許峻傑(2004)非營利組織產業化——社會企業機制綜合架構規劃之研究等。

謝祿宜(2003)研究位於後山的布農文教基金會時發現，1994年始，白牧師開始「布農部落文化體驗園區」的實驗計劃。當時來訪的伊甸基金會執行陳俊良先生在實地走訪之後，深受感動，便主動地開始為布農募款，做為成立布農基金會的基金，而布農基金會也在一九九五年正式註冊立案，成為台灣第一個由原住民成立的基金會。在基金會草創時期，布農也同時受到勵馨基金會和統一超商的協助，得以站穩腳步，借由經營布農部落的形式，實驗原住民生活風貌、文化傳承、與休閒產業的可能，重建原住民文化，找回原住民的自信心，提供其他族群體認原住民文化的機會(那布，2001)。因此布農基金會從一開始就展現了和多數非營利組織不同的工作模式，產業的經營與發展，不只是它用來溢助其財務的補助性業務，而是它主要的發展目標。

陳錦煌(2004)認為，台灣「社區產業」的概念是源自中部八縣市九二一災後重建工作。由於一場百年罕見的大地震讓即將失控的貧富不均、失業率升高、WTO對農業衝擊等社會問題更形惡化；也因為九二一，讓參與重建的社區工作者及時思索可能的解決方式。社區產業就在這時空背景下，在災後偏僻的農村社區紛紛展現傲人的成績，其內容有點類似歐盟的第三系統產業，包括文化創意與農特產(生產)、生態旅遊與田野教育(生態)及長期照顧(生活)三面向的整合，建立於社區共識的基礎，以社區公共利益為優先。社區產業除了可創造在地就業機會，永續發展地方特色，凝聚社區共識，也是居民自主、自尊、自信的來源。

鑒於我國近年來嚴重的失業潮，以及為協助中高齡失業者重返職場，行政院勞委會經參引歐盟「第三系統就業方案」的精神與執行方式，以及建立在「九二一重建大軍」計畫的運作經驗上，計從民國九十年二月起推動執行「永續就業工程」方案。該方案政策成效預期將涵蓋了失業者就業促進、中高齡就業促進、第三部門發展、社會資本累積、活絡區域勞動市場、中央與地方政府合作關係建立、政府與民間組織合作關係建立等效益上，累計約共創造了近三萬個臨時性就業機會，預期失業者協助的成效與非營利組織因方案的合作而成長的可能實例將漸獲重視，其成效將不僅是就業促

進的經濟效益，尚包括了民間非營利組織累積社會資本的社會效益（曾敏傑，2002）。

而中華民國社區營造學會更於2005年4月提出「台灣優良社區產業培力與獎勵計畫作業要點」希望藉由引介社區營造、企業專業知能，跨業結盟的培力模式，以社區公益事業為經營主題，發展具有社會功能的產業，創造更寬廣的「非營利資本市場」，媒合資金與專業技能，為社區產業謀求出路，並希望藉此提升社區自身的組織管理效能，從而建立厚實的經營基礎，帶動社區全體之發展、達到社區永續經營以及增進生活福祉的理想（中華民國社區營造學會，2005）。

從前述的文獻中，可以瞭解非營利組織採取企業的手段，來實現社會的目的，將是未來非營利組織無法避免的現象，在美國透過學術界和實務界的努力下，已將企業家精神的觀念，融合在非營利組織中；在歐洲則結合非營利部門和社會經濟發展出一種包括不同組織型態的社會企業；而台灣地區也從事業化的營利行為起步，還需要增強具有冒險性的企業家精神（陳金貴，2002）。

二、社會企業家精神

Dees（1998）認為社會企業家是眾多非營利組織領袖中的一種類型。社會企業結合了社會使命的熱情與商業是革新的想法，將創新、冒險等這些企業的精神和一些企業界常用的手段與運作規則，運用在追求非營利組織的使命上。Brinckerhoff（1999）認為社會企業的核心，就是好的管理。

Dees（1998）在“非營利組織企業化”（Enterprising Nonprofit: A Toolkit for Social Entrepreneurs）中大力提倡社會創業家的涵義，他認為社會企業家具有五種特徵：

- 1.擬定可以創造社會價值的使命與目標。
- 2.尋求創業機會以實踐社會公益使命。
- 3.不斷創新、學習與調適。
- 4.創新與槓桿使用有限資源。
- 5.展現對利益關係人（Stakeholders）及成果要求的責信度。

Brinckerhoff（1994）指出，通常非營利組織對自己機構有四種定位的可能：

- 1.政府的手臂—這類的非營利組織認為自己是政府運作的延伸。
- 2.承包政府的方案—這類的非營利組織將政府視為唯一的市場。
- 3.地方的慈善團體—非營利團體視自己為社區的工具，社區有何需求而提供該項服務，
- 4.社會企業家—非營利團體可以開放性的接受任何有利於使命達成的點子。

此四者的不在於焦點的不同，前兩者都以政府為焦點，第三種其焦點在於社區，最後一種定位其焦點在於機構的使命。

Brinckerhoff (1999) 進而提出社會企業家必須具備以下的特質：

1. 持續尋求以新方式提供服務及為其現存服務創造價值。
2. 有意願為其服務的人們冒合理的冒險。
3. 瞭解需求(needs)和慾望(wants)的不同。
4. 瞭解所有的資源配置都是管理上的投資。
5. 會評估每個投資的社會及財政上的收益。
6. 通常把使命放在第一位，但也瞭解若是沒有錢，也不會有使命的實現。

對於非營利組織投入社會企業的進行上，Brinckerhoff (1999) 和 Young (2000) 都提到了必須進行實質上的努力，包括：

1. 全面開創新服務與產品方面
包括對現有服務人口群或是新的地區提供現有的服務或現有的產品。企業化的發展有助於減低風險的發生。
2. 建立新的市場方面
就現有的服務或產品，針對新的地區，或是擴展對不同的人口群眾用不同於以往的方式提供服務和商品。
3. 進行組織的合併、合夥或是建立附屬的組織方面
若有更大的競爭優勢，或節省更多資源，進行組織的合併或是建立附屬子機構，以其提供更多、更完善的服務與產品

英國SEL 的研究報告 (2001)，將社會企業的放在較大的脈絡中來看，看看社會企業和傳統三部門之間的關係，如表2-2：

表2-2 在較大脈絡中看社會企業

私人部門	具社會責任的企業	社會企業	慈善及志願部門	政府
企業化——所得來自銷售			補助與募捐	稅捐
私人目的	社會目的		政治目的	
所有權在私人		所有權在社會		所有權在政府

資料來源：SEL，2001；蕭盈潔，2003：.21，表2-4

非營利組織事業化之目的在於取得資源，至於配送產品與服務的過程，一般係以商業的方式運作。當非營利組織事業化程度愈高，愈不需依賴慈善捐款。只有極少數的非營利組織，可以成為完全靠慈善捐助或完全事業化的極端；至於大多數的組織，則必須把事業和慈善的部份，調整成適當的比例（張茂芸譯，2000）。

由於非營利組織事業化的程度非常多層次，因此 Dees (2000) 提出「社會事業光譜」(The Social enterprise spectrum) 來說明（詳見表 2-3），其間的程度差異介於純粹慈善性質的組織與純粹商業性質的組織之間者均有，並涉及至受益人、資金、員工及供應商之區別（轉引 Dees，2000；張茂芸譯，2000）。

表 2-3 社會事業光譜

社會事業化程度		純慈善性質	←—————→	商業性質
動機、方法、目標		訴諸善心 使命導向 社會價值	兩者兼具 使命與市場並重 社會與經濟價值並重	訴諸個人利益 市場導向 經濟價值
主要利害關係人	受益人	免費	補助價格，或服務對象 有付全額、有的免費	按市場費率付費
	資金	捐款與補助金	資本成本低市價，或捐款 與成本比照市場行情的 資金兼具	按資本市場費率 負擔
	員工	志工	付低於市場行情的工資， 或同時有義工與支 全薪的員工	按勞動市場給薪
	供應商	捐贈贈物品	特殊折扣，或物品捐贈 與全額捐款皆有	按市價收費

資料來源：張茂芸譯，2000：15；蕭盈潔，2003：.21，表2-3

由此可發現非營利組織事業化之過程中，符合 Schumpeter (1934) 強調的企業家精神「創新」活動，此與近代營利組織所強調無異，但最大差異點在於非營利組織堅持公益目的，以及組織之使命，故有社會型企業家精神 (social entrepreneurship) 稱謂 (轉引 Schumpeter, 1934; 梁玲菁, 2003)。

三、社會企業的類型

根據 Dennis Young (1998) 從非營利組織事業化與使命的相關程度的角度，藉由包括美國肺病協會 (American Lung Association) 等六個協會的例子，可將非營利組織產業化活動分為以下三種類型：

1. 與使命直接相關：

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

2. 純粹的資金募集策略

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

3. 與企業合作—善因行銷

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

根據 Edward Skloot (1987) 所做的分類，是根據非營利組織事業化的內涵作為分類的依據，將事業化行為分為以下五種：

1.與方案有關的產品（problem-related products）

產生的產品可以賣給會員、參與者，最大可以社會大眾為對象。如：出版品、衣服。

2.與方案有關的服務（problem-related service）

提供商業性服務給會員或朋友以增進機構的免稅使命。如：停車服務、食品供應、套裝旅行。

3.人事與案主資源(staff and client resource)

企業化的運用現有的人力及案主。對新的消費者提供相同服務或對現有案主提供新的服務。如：庇護所的workshop。

4.硬體（Hard property）

對固定資源（fixed resource）使用。如：場地出租的租金收入。

5.軟體（soft property）

包括：著作權、專利、商標、技術及成員名單。還有有些機構允許某些和其使命相關商業出版品用他們的名字。

長期從事「遊民經濟發展」服務工作的羅伯基金會（Roberts Foundation，1996）會認為傳統的非營利組織所訓練出來的工作人員，已不足以應付現代複雜的社會問題，因此必須培養新的社會企業家進入非營利組織工作，經由企業管理的運作，使組織得以實現其任務，在此理念下，基金會提供五種非營利企業的類型（Emerson & Twersky, 1996）：

1.庇護式企業：

非營利組織從不同層級政府的簽約外包的活動中，獲取相當的利潤。

2.開放市場企業：

非營利組織沒有任何優先簽約或顧客營運的優先考量，完全進入市場與企業競爭。

3.特許權企業：

非營利組織得到全國性企業公司的經營特許權或是專賣權，譬如爭取代理著名冰淇淋的地區販賣權，讓遊民或殘障人員來推銷冰淇淋。

4.以方案為基礎的企業：

社會服務組織以經辦過的方案，轉化為可以得到收入的企業。

5.合作社式企業：

一種由員工共同持有股份，卻又同時可以領取工作薪資的企業經營方式。

英國社會企業類型分成下列幾項（轉引Social Enterprise Charter, 2001; Social Enterprise London, 2001；陳金貴，2002）：

1.為員工所有的企業：

它是由在其中工作的員工自行擁有和掌控的企業，例如小型的合作社或大型的企業公司，員工持有股份可以增加組織的效率，提昇個人發展，並達到有助於社區經濟發展的社會目的。

2.儲蓄互助社

一種以財務運作為主的合作社，由會員持有主控權，目的在提供民眾存款和借錢，

會員可將錢存入共同基金，不但可以獲得較高利息，同時也可以低利貸款。

3.消費生產合作社

會員聯合起來，透過共同擁有的企業，來達到經濟和社會需求，合作社的建立來自於會員有強烈的共同感覺和分享需求的感覺，它包括房屋合作社，農業合作社等。

4.聯合發展組織：

此組織由地方社區代表、地方企業和社區組織代表組成董事會，辦理不同的社區再生活動，譬如建築和管理社區中心，提供運動和娛樂設施、經營孩童托育中心，改進社區發展和環境保護等。

5.社會庇護工廠：

此工廠的建立是為了提供身體殘障或有其他缺陷者就業和訓練的機會，使他們能成為經濟自主者。

6.調整勞力市場公司（方案）

對長期失業者提供訓練和工作經驗，這種作為有時是一個獨立組織，有時是一個附屬在其他組織的方案。

7.慈善組織的附屬產業

慈善組織以創新方法追求它們的目標，這些產業包括博物館的書店和餐廳、商店、志工推銷聖誕卡、志願部門在政府契約下增加服務工作。

8.社區企業：

它是一種產業組織，由當地社區設立、擁有和掌管，主要的目的為當地民創造自我支持的工作，並著重地方發展。

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

1.向受益人收費：

非營利組織可以舉辦活動、接受諮詢、出借場地或停車位、支援特定的對象，收取合理費用。

2.販賣商品：

非營利組織可附設販賣部或服務部，以直接販賣本身產品或代理相關產品，透過販賣部、郵購或電子商務的方式處理。

3.庇護工廠的對外營業：

庇護工廠不只是過度式的就業訓練場所，也可對外營業，賺取費用，譬如陽光基金會的洗車中心及設在捷運車站的庇護商店，或是喜憨兒基金會的烘焙麵包店及餐廳。

4.以資源回收方式賺取費用：

環保性團體可將資源回收的物品加以整理，轉賣給相關組織。

5.向第三者收費：

非營利組織透過政府提供的經費，服務社會大眾，或協助企業辦理醫療、托兒、進修教育等事項，向企業收取費用。

6.直接經營事業：

非營利組織可投資餐飲業或清潔公司等，在僱用弱勢族群為員工的前提下，經營各種事業。

7.運用組織的聲譽收取贈款：

這是採用善因行銷的作法，非營利組織與企業合作，幫其背書，收取廣告費或是賺取回饋金。

8.辦理與任務相關的各種方案：

針對組織本身的專長及特性，辦理相關方案，賺取費用，譬如張老師基金會舉辦成長團體、女青年會辦理禮儀研習班。

鄭讚源（2003）將社會企業的分為下列幾個類型：

- 1.從企業立場出發，也就是它是企業，但具有很強的非營利或公益特性，一家完全雇用受刑人的企業可以說是一種社會企業。
- 2.非營利組織所轉投資的企業，也可稱為社會企業。
- 3.非營利附設的組織，以市場收費為主，但它仍然是非營利組織。
- 4.合作經濟型的組織，其本身就是以市場營運為主軸，歐洲通常與社會經濟混稱。
- 5.歐洲第三系統之中的微型企業，由於具有解決失業效果，且必需善用地方產業特性，具有活化社區之潛能，所以也可以列為前述第三部門產業化的一部份。

且不管何種作法，都是希望能夠同時達到公益與利潤的雙重目的，其基本特質是將弱勢者集合起來成立非營利組織、合作組織或微型企業，或由非營利組織雇用，再結合政府或企業、其他非營利組織所提供的資金，或弱勢者自己的小額基金，並由外來的專家或組織提供長期性的經營管理的知識與技術；同時其所優先雇用者常常是社區中的失業者或弱勢者本身，使他們自己提供自己所需的公共服務（例如托兒、教養或托老），同時也能夠經其所成立的非營利組織能力之建立（capacity building），而使這些弱勢者變得更有就業力（employability），也更有參與感與自尊。

綜合 Skloot(1987;1988)、Emerson & Twersky(1996)、Social Enterprise Charter(2001)、Social Enterprise London(2001)、陳金貴(2002)、鄭讚源(2003)等看法，將美國、台灣及英國對非營利組織事業化類型歸納，包括傳統的非營利組織與服務型的合作組織，如表 2-4 所示：

表 2-4 美國、台灣與英國之非營組織產業化之類型

美國	Skloot (1987; 1988) 採取單純的商業運作方式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 方案相關產品 2. 方案相關的服務 3. 職員和受服者的資源 4. 硬體財產 5. 軟體財產
	Emerson & Twersky (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 庇護式企業 2. 開放市場企業 3. 以方案為基礎的企業 4. 合作社式企業
英國	Social Enterprise Charter, (2001); Social Enterprise London (2001) 依據社會取向、社會目的、社會所有而分類	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為員工所有的企業 2. 儲蓄互助社 3. 消費生產合作社 4. 聯合發展組織 5. 社會庇護工廠 6. 調整勞力市場公司 (方案) 7. 慈善組織的附屬產業 8. 社區企業
台灣	陳金貴 (2001) 以獲取合理利潤做為考量	<ol style="list-style-type: none"> 1. 向受益人收費 2. 販賣商品 3. 庇護工廠的對外營業 4. 以資源回收方式賺取費用 5. 向第三者收費 6. 直接經營事業 7. 運用組織的聲譽收取贈款 8. 辦理與任務相關的各種方案
	鄭讚源 (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從企業立場出發，但具有很強的非營利或公益特性。 2. 非營利組織所轉投資的企業 3. 非營利附設的組織。 4. 合作經濟型的組織 5. 歐洲第三系統之中的微型企業

資料來源：整理自陳金貴 (2002)。

第三節 非營利組織產業化的影響

一、產業化的概念

依據鄭讚源 (2004) 指出，一般所謂「產業」(Industry)，根據經濟學，尤其是產業經濟與產業組織學的定義，指的是某一種財貨或勞務之生產者的集合(Caves 1987)；若根據組織學者的看法，則指的是提供同一個或類似產品 (或服務) 的一群組織 (Scott 1992)。

而李艾佳（2002）則認為「產業」一詞應該是中性的描述，可以與各種不同的制度連結在一起，例如文化產業、創意產業、休閒產業、照顧服務產業等等。在這樣的邏輯之下，產業化的要素應包含下列幾項：

- 1.有酬從業工作者規模龐大，以創造就業機會。
- 2.具有經濟功能但不一定是最主要的功能。
- 3.屬於正式經濟部門，能夠納入政府的稅務體系之中。
- 4.具有完整的上、中、下游分工，形成產業的生態鏈。

因此，鄭讚源（2004）將非營利組織「產業化」的意義，分為三種

- （一）所有的非營利組織都在提供某種產品或服務，所以一群提供同樣產品與服務的非營利組織，本來就是一種產業；在此種意義之下所謂的「產業化」，應該指的是，短期之內僅有數家組織，尚未形成「一群組織」，所以才需要產業化，使組織量增加。
- （二）指非營利組織從市場收取費用，或者是以一般人認為的商業行為來賺取利潤之意。所以此種產業化其實與「商業化」較為相近；且此種商業化的概念主要是從非營利組織的財源立場出發，比較屬於非營利組織資源取得組合的範圍，也就是將財源從政府、社會與市場的組合中，往市場為主的方向移動。
- （三）第三個意義的產業化，則容許政府、企業與非正式部門扮演其角色的可能，也就是政府、企業或非正式部門可能成為第三部門產業化的推手或拉力。也就是將產業與組織視為兩個不同層次的現象，在組織的層次，是非營利組織的商業化；在產業的層次，則是整體非營利組織商業化成為一個產業之後的誘因、結構、行為與後果。

二、非營利組織產業化的條件

當我們談到「非營利組織產業化」的時候，所應該考慮的問題不是直接跳進非營利組織必須要向企業看齊與利用經濟活動來換取實質的收入，而是非營利事業是否能夠提供一個產業化的服務？

Tuckman（1998）曾經從Porter的競爭五力分析，嘗試討論非營利組織商業化時應考量的條件與限制：進入市場是否容易（ease of entry）？購買者的還價能力（bargaining power of buyers）如何？供應商的還價能力（bargaining power of suppliers of nonprofit inputs）如何？產品或服務的替代性（availability of substitute products or services）如何？競爭者之間的敵對狀況（rivalry among competitors）如何？Tuckman也認為非營利的產業化必需有四個條件（轉引Tuckman，1998；鄭讚源，2003）：

- （一）非營利組織必需察覺額外收益的需求，且瞭解販售產品是達成此一目標之可行手段。
- （二）非營利組織的董（監）事會必需決定從販售所得以謀取利潤的行動與組織宗旨一致，或至少不相違背
- （三）非營利組織必需有適合於市場販售之產品。
- （四）消費者必需願意購買非營利組織所提供的產品

傅篤誠(2004)提出非營利組織產業化，需以產業經濟學中的SCP模型(Structure-Conduct-Performance)(結構—行為—績效)來判定，三種條件同時都符合才算是產業化。其條件如下：

- (一) Structure：具有一定的產業結構。
- (二) Conduct：產業內有一定的行為模式。
- (三) Performance：產業有一定的績效與評判標準。

以Tuckman所提條件，對比前述目前國內相關實證研究，我們也可以大略推論，非營利組織想要商業化，表面上可能需要的是商業經營的訓練、加上可以為市場所接受、且可以獲利的商品。有些組織可能無法提供可市場化(marketable)的商品或服務，例如身心障礙、器官捐贈；有的組織可能缺乏行銷的能力與人力；但更深一層的意義，則是非營利組織的治理結構、傳統、組織文化等是否已經可以相容於商業化？(鄭讚源，2003)

三、非營利組織事業化的挑戰

非營利組織事業化固然可以替組織帶來不少利益，但是並不代表其對組織完全沒有影響，許多文獻也都開始討論非營利組織事業化後會如何影響非營利組織，挑戰非營利組織的地位。Skloot(1987)將其分成三個層次討論，其討論內容如下：

- (一) 個別組織—組織是否有財力、管理能力同時完成商業活動與達成慈善使命。
- (二) 非營利組織間—非營利組織以下的關係：其他非營利組織、所服務的大眾、與非由營利的所得來源、免稅地位。
- (三) 政府、企業與非營利組織三部門間—增加競爭的影響：1.對政府契約；2.腐蝕傳統企業組織與非營利組織特質的差異；3.若非營利組織能以較低價提供與企業組織相同品質的服務，會提升其提供服務的需求。(轉引Skloot, 1987; 蕭盈潔, 2003)

Emerson(2000)根據其工作經驗，認為非營利組織在追求事業化的同時，會造成五個方面的影響：組織上、管理上、市場上、財務上及與投資者相關的影響。綜合所有的文獻，非營利組織事業化所可能需要面對的挑戰將其分為下列五方面：

(一) 企業部門與非營利組織文化的差異

營利組織和非營利組織在本質上有許多的不同。Flannery & Deiglmeier(2000)利用Hasenfeld & English(1974)所提出五個社會福利組織的特質為比較基準來談以社會服務為主的非營利組織與一般企業有以下的不同：

- 1.從服務的觀點來看，社會服務類型的非營利組織存在的價值就是要『改變人們』，所以工作的原料就是『人』，工作是否成功全看案主是否有所改變。而一般企業的存在是為了創造服務或產品，故使用的原料十分多元，通常不會試圖去改變人們。
- 2.從目標設定的觀點來看，社會服務類型的非營利組織目標設定可能十分模

糊，並從目標設定上很難看出應如何達成。一般企業的目標設定十分明確且具體，通常會直指如何達成的過程。

- 3.從使用的技術來看，社會服務類型的非營利組織所使用的技術並不是十分精確，並沒有針對特定的情境使用的特定技術。而一般企業的成功常視其使用的技術是否精確決定。
- 4.從工作關係來看，社會服務類型的非營利組織其核心就是工作人員與案主之間所建立的關係，而這樣的關係也為組織帶來相當大的不確定性與不穩定性。而一般企業的工作關係較為多元，環繞在顧客、經銷商及股東之間，而且彼此之間的界線相當明確。
- 5.從效率評估的方式與工具來看，企業組織常常是依據行為的效率評估結果來決定接下來的工作，故需要十分精確的評估工具與方法；但社會福利組織由於其工作本質的關係，較缺乏有效的信效度及效率測量工具。

Flannery & Deiglmeier (2000) 認為，社會目的企業的領導者最大挑戰之一就是創造並管理結合來自企業組織和非營利組織的文化。在結合這兩種不同部門時，會遇到兩種困境：兩者文化上的差異會互相抵觸且兩部門間永遠會存在著張力，來自於企業追求營利而非營利組織追求社會目標。他們也提出欲達成高生產力的社會企業所需具備的六項領導者特質，包括：

- 1.創造一個讓企業和非營利組織的價值、經驗、思考方式及對成功的定義可和平共存的環境，鼓勵並重視兩種部門的看法。
- 2.創造一個包含兩種文化的願景。
- 3.發現存在於兩種部門間的共同力量。
- 4.創造學習的文化，學習用新的方式來解決組織的問題。
- 5.建立接納的文化。
- 6.管理的效率來自於平衡兩方面的差異。

總而言之，就公司組成來說，營利組織是領薪的員工所組成，而非營利組織卻常常運用到志工這項人力；就成立使命而言，營利組織乃是為了追求公司體有最大的利潤收入，而非營利組織乃是強調對其公共使命的實現；就公司運作上，營利組織強調領導者必須具有創新的企業家精神 (entrepreneurship)，領導風格上較偏向主動積極，而非營利組織由於其公益的本質，其領導者發自慈善，再加上為義務服務，領導風格上較趨於被動。

(二) 組織使命的模糊性

非營利組織產業化遭受最大質疑，在於雖然商業收益有助於彌補財政缺口，使非營利組織得以持續達成組織公益使命；然而，是否會因「量變」而產生「質變」，使非營利組織忘卻公共利益使命，產生扭曲危機？過度的產業化趨勢是否會使非營利組織汲汲於追求利潤，忘卻組織原本之公益使命？

一般人在區分非營利組織與營利組織的不同時，一個很重要的評判準則就是視其組織的『使命』(Wolf, 1990)。所謂使命，就是組織創設與存在的目的(司徒達賢, 1999)。營利組織的使命，是希望組織能創造最大的利潤，；但非營利組織由於其目的不在營利，而是為其利益關係人(stakeholder)完成更重要的社會任務。故組織使命不但給予非營利組織存在的意義，對內是形成整個組織價值體系與凝聚力的來源，作為策略與行動的指導方針，亦可作為激勵員工及組織成就評量的基準(Oster, 1995；司徒達賢, 1999)；對外更可作為大眾認識及責信的來源。

Weisbord (1998) 則認為，非營利部門商業活動的增加已經引發問題：非營利部門是否只是「營利的偽裝」(for-profit in disguise)？然而，非營利組織產業化並不一定折損組織使命。Brinckerhoff (2000) 認為，非營利組織係「使命為基礎」(mission-based)之企業，「不求利潤」(not-for-profits)並不代表「非營利」(nonprofits)，兩者間之差異在於，雖然許多「不求利潤」是「非營利」，但「非營利」係指損失金錢之組織，而「不求利潤」則允許從事賺錢行為；Skloot (1988) 指出，非營利組織不論是直接或是間接的商業行為，都有助於組織使命。

如前所述，非營利組織事業化的同時，組織中同時包含企業文化與非營利組織的文化，必須創造一個同時包含追求利益和社會使命的願景(Flannery&Deiglmeier, 2000)。使命的寬度給予組織自由度去調節以改變其外在條件，而這樣的彈性對於資源的有效運用是必須的。但是當使命訂定的較為模糊、廣義時，會對非營利組織產生危機。使命若是模糊，非營利組織的董事會或理事會、社會大眾及主管機關很難去監督非營利組織內部所進行的活動是否合乎社會公益及機構原始的目標(Weisbrod, 2000)。

Salamon (1996, 轉引自Ott, 2000；蕭盈潔, 2003) 提出非營利組織所必須面對的四項挑戰：財政、經濟、效率及合法性，其中合法性為最大問題。而組織的使命正是其合法性的來源，如何為因應非營利組織事業化的同時，保持組織使命所應發揮的功能，其中的程度拿捏，的確是嘗試事業化的非營利組織管理者需思考的重要議題。

(三) 不公平的競爭

非營利組織是另政府與企業部門失靈時所因運而產生的，由於在這樣的看法，非營利組織是另外兩個部門的補足，企業和非營利組織有各自的使命、服務目標及運作哲學與方式，部門間並不會發生競爭的關係。以往對非營利組織的界定，是站在政府、企業部門及非營利組織間界線明確時。

Weisbrod(1977)認為非營利組織的興起，是為了滿足特定群體的需求而生產公共或集體財，而非營利組織所供應的這些公共財具有兩個特性：a.非競爭性：個人的消費不會影響其他其他人的消費；b.非排他性：無法支付的個人不會被排除在消費之外。

所以，非營利組織所生產的產品的市場常常是具有獨占性的，其生產的產品常常只是針對具有某種特定需求的人口群，包括了那些無能力自己支付的弱勢人口，而這些人口並不會進入到要求利益的企業部門的市場中。

由於非營利組織的事業化風潮在八零年代吹起，非營利組織與營利組織的界線越來越模糊(Weisbrod, 2000)，營利組織與非營利組織互相侵入對方的領域(Tuckman, 1998)，兩部門之間的競爭關係加強，原本各自有各自運作的市場，也因非營利組織事業化的興起，造成了混合模式市場的出現(Tuckman, 1998)。

而營利組織對於非營利組織侵入市場所造成的競爭，常常發出不平之鳴，營利組織認為非營利組織與營利組織之間的競爭是一種“不公平競爭”(Tuckman, 1998; Weisbrod, 2000)。營利組織認為，當營利組織與非營利組織都可以提供相同的服務時，非營利組織具有競爭上的優勢。非營利組織所具有的競爭優勢包括(Tuckman, 1998; Weisbrod, 1998&2000)：

- 1.非營利組織所享受稅制的優惠常會保障到與使命無關的部分，使得其同樣的服務，其成本較企業為低。
- 2.現有法規對營利組織大多採取限制及規範的角色：包括稅法及一般組織規範。對非營利組織大多採取保護及扶持的觀點。
- 3.公眾較容易認同非營利組織的社會使命，故對於非營利組織會較為偏好。
- 4.非營利組織經常運用志工人力，這些勞力資源常常在可以讓非營利組織從使一些勞力密集度較高的工作，因為其所需支付的成本較一般企業為低。

但也有人認為非營利組織進入原本營利組織所存在的市場中，並不會有所謂的競爭優勢，相反的，可能產生一些競爭上的劣勢。Flannery 和Deiglmeier (2000)根據其工作經驗，認為社會目的企業在一般市場中，會產生的競爭劣勢，包括：

- 1.使用技巧能力較為薄弱或弱勢勞力和一般企業競爭

一般來說，非營利組織常常會運用自己的案主或是優先利用社會中較弱勢的人口作為員工，這個原則與一般企業錄取員工完全是其所具備的能力而定不同。除了技術層次的問題，這些弱勢人口背後都背負著一個或多個的社會問題，給予這些人工作並不等於是將這些問題加以解決，而可能是把這些社會問題帶進工作場域中，進而影響到組織的運作。故較薄弱的生產能力，會使組織犯錯的機率便高，生產力降低；員工的生活條件會使員工的工作受到不可控制的因素所影響，甚至導致就業的終止，兩個因素會嚴重影響組織的運作。

- 2.如何平衡社會與企業目標達成的效率

管理者必須維持企業和社會目標的達成效率，會使得管理者處於不確定性高、矛盾及壓力很大的環境下工作，管理者會發現，社會目的和企業目的常是衝突的。

- 3.發現並保持管理人才

非營利組織中的管理者必須知道如何連結企業員工、方案員工、案主和組織，而組

織僱用專門的管理人才具有以下好處：具有專業的商業背景技巧；可以處理僱用員工中的邊緣人口；有能力和能量在具有雙重目標和行動路線的環境中工作。但是要維持一個企業管理人才在非營利組織中工作並非易事，組織必須了解管理這面臨的是一種多變且複雜的環境，給予管理者的期待必須是切合實際的。最重要的，非營利組織中的工作不若在企業中工作般的有利可圖，故組織必須創造其他的福利來留住人才，包括創造功績金制度，或是較多的休假等。

故非營利組織在混合市場中的運作，是否有其競爭優勢存在，學者與實務界人士各執一詞，但可以確定的是，非營利組織事業化的現象，的確對以往營利組織與非營利組織的生存與運作方式，造成了本質上的變化。

（四）對政府公共政策的影響

非營利組織的事業化的起始，有很重要的一部份就是來自於政府補助的縮減，導致非營利組織必須另求資金的來源，來彌補預算上的短缺（Skloot, 1987）。而當非營利組織開始事業化的行動時，對於公共政策的影響，最重要的就是挑戰原本稅務上的規範。由於非營利組織的免稅地位是來自於其對社會使命的促進，政府藉由『稅式支出』（tax expenditures）的方式來鼓勵非營利組織從事福利活動的金額開銷（轉引王順民，1999；蕭盈潔，2003）。但非營利組織開始運用事業化的手段時，其動作與一般商業部門沒有很大的差異，故會從原本稅務上的規制上進行管制。

美國在規範非營利組織免稅地位是依據國內稅制的第501條c項所列舉的組織類型而定，而其中對非營利組織資金募集活動判斷其免稅的依據是此活動是否與使命有關，這些活動是否與使命有無一致（Weisbrod, 2000），若是發現與使命無關的組織活動，則此活動會依照商業部門，必須徵收相關的稅務。當非營利組織開始了增多商業化的活動時，政府對非營利組織的監督焦點從其組織使命的達成與否，變成非營利組織資金收入來源（Tuckman, 1998）。由於政府監督焦點的改變，也會間接影響到非營利組織相對於組織社會使命的達成，變成更加重視其資金來源的方式。

（五）對機構原本狀況的影響

以往在非營利組織中，向大眾、私人公司募款是組織運作中重要的資金來源（司徒達賢，1999），一般來說，非營利組織追求事業化的同時，並不代表其將原本的募款行為去除，而是將事業化行為作為募款財物來源以外的另一經濟補足來源。但在非營利組織開始追求事業化的行為時，很容易會產生『募款的排擠效應』，由於捐款者認為其他收入的增加，認為自己的捐助不再被組織需要或是這樣的貢獻不受組織吸引時（Young, 1998）。但些非營利組織非正式的討論中卻發現這是非必要的擔心，因為增加募集資金的方式會讓非營利組織變成“贏家”（WINNER）；且商業活動可開啟非營利組織之前沒有運用的金錢來源（Skloot, 1987）。

同時追求社會使命與營利目標會產生不可避免的衝突，因為組織內的資源共有的包括人力、財力、硬體和管理人員（Weisbrod, 1998），賺錢與慈善目的會在運作層次產生衝突，包括：施行優先順序、員工忠誠度、員工溝通、對重要員工的時間要求（Skloot, 1987）。在組織固定的資源下，追求兩種事業所必須付出的成本是相同的，這樣的狀況稱為成本依賴性（Weisbrod, 1998）。在同樣的成本條件下，要同時追求兩種基線的要求，顧此失彼，或是資源不足的現象在所難免。

陳金貴（2002）對於非營利組織在企業化的過程中，將在組織的管理、人事及經費的運作上，遭遇到選擇、排斥、接受等的調適問題，曾給予深入的探討，並將問題分成任務、管理、人員及資金四個面向，每個面向再以不同子題來加以分析。

1、任務面向

非營利組織的本質上是以服務社會和個人，做為其社會取向的底線，要如何不影響服務社會的本質，又能有效發揮企業化的經濟效果，非營利組織必須要有所調適，這些考量分項敘述如下：

(1) 名稱問題：

不以營利為目的非營利組織，配合產業化的發展，而有營利的事實，那麼非營利之名則名不符實，美國方面已有逐漸採用「社會部門」（Social Sector）之趨勢（Dees, Emerson & Economy, 2001; Kearns, 2000）。

(2) 任務與職責問題：

非營利組織都有其成立的宗旨，產業化的採行，也應遵循此原則，才不會有執行上的困難。不要因為獲取利益違反當初的承諾，有失其責，這是值得注意的事。

(3) 形象問題：

非營利組織必須要從帶有較強社會服務性的企業活動著手，譬如喜憨兒基金會僱用喜憨兒擔任餐廳服務或烘焙麵包，待社會逐漸接受這種社會福利結合企業活動的方式時，才不會有太多的批評。

2、管理面向

非營利組織的社會企業化，必須要以社會企業家精神來運作，因此企業管理的技術無可避免的要被引進，然而傳統上非營利組織是以自然、彈性、充滿感情、集體智慧及共同努力的方式，來達成任務，這種不同於公部門及私部門的組織特色，呈現其獨特經營風格，甚至以避談管理，來表示對其組織成員的一種尊重（陳金貴，2000），如今在企業管理的入侵下，非營利組織要如何調適，也是值得注意的問題，分成下列幾項議題：

(1) 管理觀念的運用問題：

良好的管理技巧可以有效的協調組織資源，改進工作效率，達到組織目標，提升組織的收益，但不能因為管理，使得工作人員失去其服務社會和人群的工作意義，應調和管理工作，使其不僅能幫助組織的經營，也同時兼具人性考量。

(2) 產品和服務的品質問題：

非營利組織的產品和服務固然可以因為購買者帶有同情和捐助的心態，而給予支持，但消費者的同情心可能只有一次，要使產品和服務能夠持續得到支持，必須要不斷的改進品質或是功能。

(3) 管理工具使用的問題：

對於組織型態單純的非營利組織，雖然需要使用創新管理方式，但是必須要衡量本身組織的任務和能力以及所欲達成的目標，採取較合宜且較簡化的方式來運用，切莫迷信這些企業界的新穎管理工具。

3、人員面向

非營利組織中包含許多的人員，分別是決策人員、職員、志工及受服者，他們扮演不同角色，使組織工作得以運作，由於非營利組織本身的社會服務本質，使其工作人員都有一種使命感，他們不會去計較物質和金錢上的報酬，受服者也都能以感恩的心態去接受服務，這種的互動使得非營利組織成為最具人性關懷的組織。不過產業化的觀念進入後，對所有的人員都會影響，彼此都需要新的調適，其問題分述如下：

(1) 決策人員的問題：

產業化可能會帶來組織經營型態和管理的變動，甚至有風險產生的可能，如何以完善的規劃及評估，來說明企業化對組織的正面效果，才能使決策人員願意接受企業化的進入。

(2) 職員的問題：

非營利組織因為其社會服務的特性所聘任的專業人員，與組織為因應企業化的需求，可能招募企管背景的人員，兩種不同任務的人員相互受到對方任務要求的牽制，在爭取優勢角色的過程中，會有對立的現象，造成組織的不和諧，這需要慎重的處理。

(3) 志工的問題：

非營利組織要志工以不支薪的方式，幫組織賺錢，雖說是募款的一種型態，但若一直以營利的角度來要求志工服務，恐怕有違志工本意，而招致反彈。此外，消費者常會以市場的水準來要求組織提供的產品和服務，沒有受過專業訓練的志工，是否能維持一定的水平，或是承受這種壓力，否則會因此減少產品或服務的競爭力。

(4) 受服者的問題：

受服者在企業化的非營利組織中有兩種角色，一種是直接接受服務的人員，他們大都是弱勢族群，如果採用使用者付費的原則，受服者可能會因付不起費用，而退出輔導、矯正或是學習的程序。受服者的另一種角色是因為企業化和社會性的結合，被受僱於特定的工作，使其有固定的收入，同時也為組織賺取利潤，然而這些人可能會有被標籤化的作用，也可能會有工作能力不佳而影響工作品質的情形（蕭盈潔，2003），造成組織人員管理上的困難。在組織企業化的過程中，如何維護原受服者的權益，也是需要注意的事。

4、資金的問題

非營利組織從事企業化的行動時，必須要有適當的資金來運作，作為購買原料或成品、改良設備及增聘專業人員之用，如果組織有足夠的資金，可能就不需要透過企業化的方式來賺取利潤；如果資金不足又如何去進行相關的事項。再說非營利組織因為不營利，所以有免稅的優待，但現在有營利的事實時，要如何去處理這個問題呢？分述如下：

(1) 風險評估問題：

非營利組織面對此種有風險的投資時，必須要謹慎的評估，如果判斷錯誤，招致營運失利，不僅要愧對受服者和志工等相關人員，使該組織聲譽掃地，無法得到社會的支持和諒解，使得非營利組織失去民間的信任，其後果將會十分嚴重。

(2) 稅金問題：

依我國所得稅法，非營利組織若從事營利活動，銷售勞務或貨物，仍應課營業稅。但其經費的處理能依照規定方式運作，每年收入占目的事業支出70%以上，依然有免稅之機會。為避免因稅金而使營利收入減低，非營利組織應對稅法加以研究。

非營利組織的產業化並非一味的追求更多的收入，產業化還包含了更深層的社會經濟目的，像是創造更多的就業機會、參與經濟功能的角色、整體財務制度的透明公開化、以及整體產業生態鏈的建立。在面對新的挑戰時，如何維持非營利組織既有的特色，又能在社會大眾認同的標準下，透過企業化的手段獲取合理利潤，發揮組織功能，並提升活動效益，是非營利組織產業化需共同努力的課題。

四、非營利組織產業化的優點

綜合文獻中討論，非營利組織推展事業化有下列優點（The venture fund initiative, 1999；Brinckerhoff, 2000；Dees, 張茂芸譯, 2000；蕭盈潔, 2003）：

(一) 提高機構財務的穩定性

非營利組織事業化後最顯而易見的就是對組織財源直接的貢獻。非營利組織常常需要面對財源不穩定的問題（Salamon, 1999），傳統的財務來源為政府補助和私人的慈善捐款（Salamon, 1999），但由於政府有計劃的逐漸縮減提供給非營利機構的補助，而私人補助也有漸漸縮減的趨勢，使得原本這兩種傳統支持非營利組織的財源，無法應付目前非營利組織的運作。社會企業家需把焦點放在使命上，但也必須瞭解”no money, no mission！”（Brinckerhoff, 2000），非營利組織事業化後所獲得的收益，的確可以彌補上因政府與私人捐款縮減所帶來的短缺，有了穩定的財源，非營利組織才能夠追求更多的使命，事業化所帶來的收益，可以支持組織中與使命相符卻沒有收益可言的中心方案，這樣的互相支持下，可確保整個組織的存續。

(二) 提高服務的品質

非營利組織引進企業部門中『競爭』的概念，其中包括：強調效率、品質及消

費者滿意度。進入競爭關係，為了在競爭關係中勝出，必須針對產品的效率和品質做更精確的要求，會引進一些企業界常用的資訊及會計系統，提昇效率，並對品質作評鑑。而當非營利組織事業化，強調消費者滿意度代表了組織不再把服務焦點放在案主的”需求”(needs)，而是放在消費者的欲求(wants)，組織管理者必須有市場的敏感度，隨時都要問你的市場—他們想要的是什麼？而現在的非營利組織常常在做『需求評估』，談的都是未滿足需求(unmet needs)，但有個危險是人們所需要的(need)不代表是他想要的(want)。為了增加服務的價值，應該把焦點放在”wants”上，而非假設我們知道他們想要的或需要的是什麼，強調的是顧客的滿意度。

(三) 提供工作機會給弱勢族群

弱勢團體一般具有較差的競爭力，弱勢族群和一般人一起進入勞動力市場中，常常是處於弱勢的地位，受限於自己的障礙(包括身心障礙或是生活背景的限制)，爭取不到適合的工作。而非營利組織產業化開展了一些新的工作機會，由於非營利組織本身社會使命的要求，希望利用一些產業化的方式，例如說開辦商店或是庇護工廠的形式，提供給弱勢團體職業訓練或回歸主流社會的機會，一方面是為機構建立另一種的財源方式，也是為這些機構的目標人口群提供服務，達成組織使命。

(四) 促進組織的專業化

以往社工員非營組織中的資薪工作人員，常常是兼辦組織中的行政工作，具有專門商業訓練的人很少(Emerson, 2000)。但因應非營利組織產業化的發展，組織中的工作變得更加複雜，需要更專精的專業人才來負責相關業務，組織開始聘請一些具有商業背景的人進入組織中，使得組織中的分工更加精確，員工依據其專長，作適得其所的發揮。

五、非營利組織產業化主要成功的因素

蕭盈潔(2003)研究發現美國非營利機構界，已經將其國內發展社會企業的經驗漸漸彙整起來。其事業化的發展趨勢是實務界先累積其工作經驗，再由學術界歸納整理並發展可用的管理工具及培訓相關人才，來充實實務界發展所需的能力。在我國，非營利組織產業化還在剛起步的階段，本小節僅以美國與台灣的研究案例的成功因素作探討。

(一) 美國的新社會企業

依據Emerson & Twersky (1996) 對於:Roberts Foundation的HEDF (Homeless Economic Development Fund) 方案報告顯示，過去三十年來，小型、社區為基礎的非營利組織者已經證明他們可以適應市場變化的需求。新社會企業根源於社區服務和發展的歷史脈絡。社會正義和經濟充權承諾之歷史脈絡提供社會目的企業創造熱情。

非營利企業已經發展出一套所謂的「雇用技能連續光譜」(skill/employability

continuum)。以下則是針對各個組織的基本特質進行討論：

1. 傳統教育和訓練機構提供人們最基本的技術，並提供他們特別的訓練或教育，這些機構經常無法提供長期支持。工作訓練方案經常在個人進入勞動市場前提供訓練。
2. 雇主經常雇用有工作經驗的個人，並提供他們提升技術的機會。這被視為人力資本的投資。
3. 就業安置方案試著去提供失業者最基本的支持，被視為短期的就業安全提供。
4. 非營利企業提供教育、訓練而成為失業和就業之間的橋樑。這些企業著重個人能回到技術連續光譜上，並提供穩定的服務、支持性訓練，以及提供長期就業的社會服務或其他支持。

焦點逐漸放在工作創造發展策略，並提供再訓練及發展機會，以使得勞工可以不斷提升他們的技術和能力，有能力可以回應勞動市場的變遷需求。一旦他們加入主流勞動市場，他們就可以在未來獲得再訓練和發展的機會。透過非營利企業，無家可歸的人可以獲得競爭的優勢。

在過去六年來企業發展品質評估的報告當中，都曾見到經濟財源、實際成本花費資訊，以及補助程度的缺乏。而實際上第一個挑戰在於，開始發展組織能力時需要事業管理，但緊接著需要努力的是達到損益平衡或更好的狀態。第二個挑戰是，要了解到底有多少個人被雇用，而且可以創造出多少訓練和永久就業。

根據 HEDF 的經驗，成功的非營利企業，可歸納出以下的結論：

- 1、非營利組織需具有規劃、創造以及經營管理營利企業的能力。
 - (1) 當 HEDF 投入時，最基本的問題是：以社區為基礎、非營利的人類服務組織能夠成功去規劃、投入並管理一個微型企業嗎？依照經驗，當提供適當的經濟和技術援助資源時，非營利組織可以成功與社會目的的企業連結。
 - (2) 為了實現企業創造的潛力，非營利組織必須以科技專家及資本資源來支持企業去規劃，並讓專家參與開始的過程。
 - (3) 今日的非營利管理者來自企業和非營利領域。他們所創造出來的概念及實務架構，代表一種生存於世界的新方式以及對於管理資本、資源及所謂較佳就業機會的新理解。新社會企業者學習社會工作者、社區發展實務工作者及企業家的經驗，以創造出商業市場中新整合性的概念和實務架構。
 - (4) 非營利應該受到支持去發掘他們在社會目的事業的潛力。然而，他們必須認知到「拒絕」可能比「接受」來得重要。很多非營利組織非常相信企業的創造必須與組織的使命和目的相一致。但是事實上，在封閉的檢驗下，並非很多的非營利組織會發現到他們自己缺少成功的元素。重要的是，他們必須要在一個開放且深入的檢驗下才能發現什麼是對企業本身合適或不合適的。
 - (5) 方案參與者要在社會目的事業的成功當中扮演一個關鍵的角色。
- 創造和管理成功非營利企業的過程不應該排除企業專家、管理人員…等。在許多案例中，方案參與者在選擇企業以及協助建立那些企業當中，扮演重要的角色。

2、隨時檢視社會企業和社會目標的關係

- (1) 經營社會目的事業的非營利組織發現，他們是在推動永久就業機會的創造，而非訓練或暫時性就業機會。
- (2) 雖然過去非營利組織的使命被排除於商業實務之外，但是經驗顯示，當經營得宜時，完全的商業可以協助組織社會使命的實現。
- (3) 非營利企業的創造實務並不會形成與主流、營利企業不公平的競爭。
- (4) 非營利企業的兩難在於要實現社會及社區企業的價值，又要同時保有市場的競爭力。在適當薪資的給付及市場實際會提供什麼之間出現持續的緊張。許多非營利組織可以進入的產業是屬於相對性低工資、低附加價值的產業。這會導致非營利企業很難提供方案參與者及勞工較佳的薪資。

3、非營利產業化的創造沒有單一的「模式」

- (1) 創造一個成功的非營利企業沒有什麼「模式」，只有最佳的實務。
根據 HEDF 的發現，沒有單一的模式可以用來創造非營利企業。每一個市場都是不同的，構成特殊的資源、參與者、能力以及機會。因為社會企業關係是由市場的多樣性及個人不同的觀點所組成，因此非營利企業組織是由不同的市場及不同的方法組成其多樣性。
- (2) 由小的、本土的努力開始。
一般來說，我們對於失業者的就業挑戰都會尋找一個大方向的解決辦法，但事實上卻不是如此。但必須要記住的是，針對問題的「大」解決，通常是由小的、本土的努力所開始的。對於非營利企業的努力，第一個成功的測量方法是使企業損益平衡；第二個測量是非營利組織有提供過渡性、永久性就業給個人的能力；第三個測量企業可以有多餘的利潤來支持組織裡方案的支出；第四個成功的測量則是企業要能發展出特定的量表。

4、營利產業化創造的長期基金來源

- (1) 社會企業的有效基金必須有重要且長期承諾的基金提供者來支持。如果沒有基金提供者的長期參與，組織將不會成功。
- (2) 傳統「綜合融資」方法無法直接轉移到社會目的企業的成功基金。
一般來說，「綜合融資」方法可以提供有效支持給各種形式的非營利組織。雖然這樣的方法是值得讚美的，但是對於非營利組織企業發展的基金創造來說，是不會成功的。

5、展望未來

- (1) 雖然非營利組織在前發展和起始階段需要強力的支持是非常重要的，但是組織已經在操作或擴展階段的社會目的企業，將需要更多不同形式的資本，包括責任和公平正義。不論如何，在營利領域成功的一些非營利組織仍必須持續他們的成長、學習，以及透過長期的資本支持來獲得更多的利益。

- (2) 對於已經存在的非營利企業來說，他們未來成功的關鍵因素將會是證明他們的能力以及進入新的市場。不論是本土或是國際的非營利企業，都經過起始階段以及建立能力的階段。如果社會目的企業持續去完成他們的潛力，他們將必須去迎合網絡，以及了解主流企業的世界為何。只有這個方法才能讓他們真正完全進入新的市場。
- (3) 發展並建立非營利企業的一般方案及收支評估標準。
- (4) 新社會企業的實務並不是貧窮的萬靈丹，也不是每個專業或組織都必須應該去追求的。然而，他代表的是對於改變世界的公共政策之有力回應。方案參與者、社會工作者、企業家、基金提供者、公部門員工、工會成員...等等，如果都能團結一起，就能創造屬於自己的成功。

新社會企業在這個世界中代表一個整合思考的方式，他們帶來一個關鍵的工具來協助經濟正義的追求。雖然這個實務不完全是新的或是獨特的，但是那些創造非營利企業的學習對於目前來說，比我們歷史當中的任何時期都來得更重要。

(二) 台灣案例的成功因素

藍科正、鄭讚源（2003）於在地型勞工的就業促進之研究，以行政院勞工委員會推動的就業重建計畫、永續就業工程與多元就業開發方案，於200~2002年間實施計畫為焦點，執行者包括地方政府和非營利組織。其提供的公益產品、服務包括社會福利、環保、文化、社區總體營造、觀光、公共服務行政支援等，其雇用的對象包括受災戶、低收入戶、負擔家計婦女、中高齡、原住民、身心障礙等的失業者。政府則提供人事費、訓練費和管理費的補助。歸納成功因素與改善建議如下：

1、成功因素要項

(1) 執行單位規模健全

規模大者一般較健全，概有較佳形象、專任人員和穩定的經費。

(2) 主事者熱心、負責、能力高

主事者必須對弱勢者關懷、熱心方案宗旨、負責完善執行、熟悉勞動市場態勢、且具備專業與溝通協調能力。他扮演著專案經理人的角色。

(3) 方案經仔細規畫、有願景

已進行仔細規劃的計畫較易成功。此包括經過長期構思、社區團體參與討論多次、有全面性規劃，以及誘人的願景等。而仔細規劃的方案所列的願景較為可行，且較具說服力。

(4) 實在進行訓練

確實訓練者會進行職前訓練（介紹計畫宗旨、組織、工作內容、工作態度、管理方式）、在職訓練（明確工作技能的要求、檢討工作過程中的疑難）、鼓勵報考相關證照等，以利他們與常態市場接軌。

(5) 嚴謹管理

此一般搭配盡心的管理者和制度化的管理手段。往往在職前訓練時，即會加以說明，

並對紀律不足的受僱者施予警告、甚或辭退。

(6) 社區夥伴關係緊密

夥伴包括中央各部會、各級地方政府、地方 NGO、當地大學院校、居民等。夥伴關係緊密者，共同參與的程度高，投入積極、用心，爭取經費、募款或販售收入的成效等，都會較佳。

(7) 財源多元

要讓必須搭配存在的經費（如人事費、設備費、材料費、訓練費）有著落。計畫執行前，應先確認這些經費大致沒問題，執行後較易見到成效。研提單位本身亦宜擁有募款能力或贊助者，以備補充政府經費不足之景況，及提高該單位積極投入計畫執行的態度。計畫執行過程宜積極開拓收入，尋找自給自足，俾利永續。

(8) 媒體報導

成功的計畫較易獲得媒體報導，而報導之後，可擴大成功的效果，及相輔相成。

2、應注意事項

(1) 正確觀念的宣導要加強

對研提計畫者、失業者、居民和公部門承辦員都宜辦理成長營，以宣導方案的真正理念。欲促進社區居民支持公益創投，可採取的手段包括說服一些社區居民擔任先驅者，俾引領其他居民追隨。此做法可促進社區的一致性（localized conformity）。要說服先驅者所需提供的資訊較多，較費時；一旦說服成功，可倚賴資訊傳播瀑布模式（informational cascades，一傳二，二傳四，四傳八，以此類推），塑造此種行為的風潮（fad），來影響其他居民的行為，使成為追隨者。（參 Hirshleifer 1995）此現象可見諸崇尚名牌、葡式蛋塔、電視節目流行用語、當紅股票、員工入股、竹科週休二日半、對外勞採強制儲蓄金、品嚐黑鮪魚等。

(2) 謹慎審查

NGO 規模健全不表示每個計畫都會做得好，故仍需針對每個計畫謹慎審查。由下而上的計畫研提機制有其理論基礎，但只可參考、不可倚恃。力量弱的 NGO 可輔導合併或策略聯盟，以利計畫執行。

(3) 新進人員的基礎訓練宜標準化

進入公益創投的勞工應對公益創投概念、工作價值、工作態度要求、終身學習取向、勞動市場變遷等項，有一定的了解，故需於初始加以訓練。這些內容可予以標準化，以利各單位執行。非初次進入者即可免除此訓練。審核公益創投申請案時，必須將此訓練列為必要條件。各單位特定型的工作專業要求，則由各單位自行規劃。

(4) 不篩選的推介宜調整

不篩選的推介曾造成一些錯誤媒合，對受僱者、執行單位和政府都不利。故宜允許雙向選擇，俾產生最佳的媒合和工作紀律。

(5) 受僱者不宜限中高齡

目前社會一般以為，中高齡失業者一定是弱勢族群，但某些中高齡者可能很有財富，且失業者中也有年輕人，故不宜以年齡為特殊考量。只需視其是失業、有興趣投入

及能力夠，應即可僱用。

(6) 需有專責管理人

方案研提單位若無專責管理人時，訓練和管理較不易落實，成效亦較可能不佳。

(7) 需激發創意的管理

產品／服務市場的需求已從標準化(standardization)轉變為量身訂做(customization)，且日漸要求不斷創新(產品／服務週期縮短)。因此，提供產品／服務的組織(如政府、企業、NGO)宜由嚴密的層級架構(hierarchy)轉變為網路架構(network)，以具備快速因應市場變化的彈性；並宜採行細胞式架構(cell)以激勵創新。細胞式組織以工作團隊為核心，可依成本效益原則，選擇與組織內或組織外的團隊進行交易。(參 Miles et al. 1999) 此隱示，公益創投方案的人力資源管理必須能有效激勵受僱者的創新潛力，以呼應產品／服務市場的需求偏好。

(8) 強調公平就業

我國在公平就業觀念與行動上仍待努力。例如，多元就業開發方案企業型僱用補助的申請案中，許多企業在職務說明書裡，仍明列限女性或男性、限45歲以上(甚至有限20歲以下者)之條件，前項不符合兩性工作平等法的原則，後者則不符勞委會促進中高齡就業的政策。當然，就業服務中心亦宜考慮重新設計職務說明書，除性別與年齡的限制，而改為依「輪班」、「搬重物」、「視力」等之工作要求為限制。

(9) 使用者付費的觀念待推廣

許多公益服務免費時，有市場(需求)，一旦收費後，市場即明顯萎縮，隱示有能力的民眾不一定願意付費。此種觀念亟待打破。

(10) 單靠愛心不易長期保有廣大市場

許多特產、美食的方案是以愛心為訴求，來開拓市場，達到一定的效果。但遭遇私部門的競爭後，若仍只依靠愛心，就不夠了，有必要加強行銷、降低單位成本、改善產品品質。

(11) 經營基金的監督要透明

一些單位在執行計畫時，獲有收入，但該收入如何監督，宜透明化。以避免瓜田李下之嫌，並利 NGO 留用受僱者。NGO 雖繳稅少，但仍應適當公開其財務，以昭公信。

(12) 公益創投宜有穩定財源

永續案(乃重建案、多元案)是以就業安定基金支援，實不穩定，蓋依於引進外勞人數而定。若為長期計，應可考慮設立公益創投基金，俾供長期規劃之用。又可修法吸引銀行與企業參與贊助此類計畫。

(13) 評鑑制度化

政府對此方案只有計畫結束後的評鑑，且評鑑手段(如需備資料、評鑑人、評鑑時間、評鑑指標、評鑑程序等)多屆時才通知執行單位，而計畫執行期間只有督導和查勤。這樣似乎不夠完備，可調整為：執行單位研提計畫時，即應備妥具體的成效指標，列為審查項目；若通過，則於計畫執行期間定期自評、期滿前先行自評達成

目標的狀況；評鑑人員可依據該自評表，在期滿前擇日前往評鑑。如此可建立動態資料，有利政府期中調整政策之參考。

(14) 政府與 NGO 互動關係需改進

NGO 一般不熟悉公部門的行政作業流程，常易生誤會。故若政府希望 NGO 協助發展經濟、或欲協助 NGO 成長，則宜考量訂定作業手冊、開辦相關講習班（含研擬計畫、執行、督導、評鑑、結案）、設立諮詢機制（最好全國一條鞭）。NGO 規模若太小，不足以聘僱專職人員，此時政府可輔導多個 NGOs 策略聯盟，共同使用專職人唄。當 NGO 的績效開始顯現優良時，政府可藉各種管道，予以扶持，使其壯大，從而完全自主。我國 GDP 中，對家庭服務之民間非營利機構生產者的金額由 1992 年的 192.53 億（占 GDP0.325%）增至 2001 年的 368.75 億（占 GDP0.394%）（國民所得年刊，2002）；金額成長雖大，佔 GDP 的比例仍有成長空間，此係政府可著力處。

案例分析的結果顯示，約有 1/3 的受僱者得以在政府補助停止後，持續留用，擴大了小型公益產業的家數與整體的規模，成功案例的特質包括：計畫內容經過長期規劃、有全面性的思考，參與者對公益創投的本質有相當程度的掌握、執行時認真負責，執行單位組織健全、可提供配套資源，社區有多個團體積極投入，社區夥伴關係緊密，政府嚴格監督管理等。不過，要讓這些案例的公益創投效果更大，我們認為：政府應要求執行單位提供短、中、長期的規劃，一開始就訂定指標式的目標和評估機制，定期自評與複評；達成目標績效良好者，才持續補助。而為減輕政府的財務負擔，可設立公益創投基金，邀請銀行、企業參與提供資金（藍科正、鄭讚源，2003）。

第四節 非營利事業產業化與社區營造

一、社區總體營造政策

(一)「十二項建設計畫」之「社區總體營造」

文建會（1999）指出「社區總體營造」是台灣近年來最具突破性的文化政策，不僅由文建會積極在推動，也影響到其他政府部門的施政。此項計畫回應了台灣在八十年代的社會挑戰，也呈現了這時期台灣文化政策從中央走向地方的轉型。「社區總體營造」作為一項「社會—文化」的改造工程，緊扣著台灣社會的現實，也充滿了對問題的反省與民眾的參與學習。無疑是近幾年中最引人注目的全國性文化生活學習運動，具體地把台灣的社會力和政府資源互相整合，調整過去傳統文化政策由上而下的思考方式，結合各地民間自發性力量，順應著時代衝擊挑戰，讓文化施政重新衡量如何再與社區民眾產生有機性的互動，導引台灣社會重新省思空間、文化、產業、草根民主整合等課題。

回顧這場社區總體營造政策與運動的脈絡的原由，文建會指出共有七大面向，包括：政經發展的問題、居住品質與空間議題、傳統產業新衝擊、社會運動與民間意識的覺醒、

過去社區政策的不足、社區共同體意識及社區總體營造理念的提出等。民國八十三年一月新任行政院長連戰提出「十二項建設計畫」作為施政重點。文建會乃積極結合了文化行政工作人員與學者專家，完成計畫內容的定位和執行方式，在「充實省〈市〉、縣〈市〉鄉鎮及社區文化軟硬體設施計畫」的名下，包括了「加強縣市文化活動與設施」、「加強鄉鎮及社區文化發展」、「文化資產保存與發展」等三大項工作內容。特別是「加強鄉鎮及社區文化發展」，八十三年十月，文建會正式決定以「社區總體營造」這個名詞來統合這些新的觀念和操作方式及政策方向，期盼從文化建設的角度切入，建立台灣基層社區的共同體意識。希望不論是在城市或鄉村，生活環境、美學品味、社區秩序或是產業型態，都可以為台灣基層社區帶來一個全新的風貌。

由文建會所發動的「社區總體營造政策」，是一種文化生活的學習運動，相關計畫的推動就是要創造一個讓居民可以學習處理公共事務的機會，如此一來，民眾自發自主地「由下而上」的參與，以全國文藝季的啟動，文化地方自治化的推動，鄉土與地方文史工作的發展，文化資產保存觀念的轉變，地方環境與社區美學觀念的建立，國際展演活動的地方化，文化、產業與地方綜合發展計劃的結合，以地方為主軸的文化政策思考等政策的推動，當這些相關計畫的落實執行，人民經由社區生活的體驗，找出新的生活價值來共同經營地方事務，並結合群力來改善自己的環境，讓創意、參與、永續的精神應用在對於產業、空間、教育學習等議題上，並落實在地方的、社區的具體實踐中。那麼台灣每一個地方都可以建立嶄新的社區文化，塑造公民社會，提昇生活品質，以多重面向思考地方振興與文化產業再造，重建一個有魅力的家園（台灣社區總體營造的軌跡，1999）。

（二）「挑戰 2008 國家發展重點計畫」之「新故鄉社區營造計畫」

「挑戰 2008」為前行政院游錫堃院長於民國九十一年上任時所推出的「國家發展重點計畫」，其全名為「挑戰 2008：國家發展重點計畫(2002-2007)」，強調「全球接軌、在地行動」的策略理念，要善用台灣知識化的優質人力、多樣化的地理環境、多元化的人文特質等利基，發揮高科技、觀光旅遊、文化創意等產業的雄厚潛力，創造台灣特有的競爭力優勢，營造具地方特色的現代化社區，充分展現「在地行動」。包括：台灣「社區新世紀」推動機制，內發型地方產業活化，社區風貌營造，文化資源創新活用，原住民新部落運動，新客家運動—活力客庄、再現客家，健康社區福祉營造。

本計畫自 2002 年 5 月份核定後，即持續依據游前院長指示之「滾動式計畫」原則，針對整體架構及個別計畫內容進行修正，過程中除「設置社區營造發展基金計畫」，因社區營造工作自償性不高而終止外，另亦陸續納入農委會「農村新風貌」以及教育部「整合建置地方與社區學習環境和組織體系」等相關計畫，整個計畫調整後，計涵蓋 9 個中央部會，7 大政策主軸，32 項施政計畫，期盼能於政府及民間通力合作下，完善建立台灣「社區新世紀」推動機制，推動文化、產業、地景與健康福祉等營造主題。

(三) 台灣健康社區六星計畫

2005年2月15日行政院謝院長聽取健康社區計畫簡報後裁示，鑒於健全之社區為台灣社會安定的力量，為宣示政府推動社區發展之決心，提出「台灣健康社區六星計畫」，以產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態等六大面向作為社區評量指標，同時為促進社區健全多元發展，針對社區所提出之發展目標及配套需求，整合政府目前相關部會既有計畫資源，分期分階段予以輔導，協助其發展。行政院並於2005年4月11日核定本方案，推動全面性的社區改造運動，透過產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環保生態、環境景觀等六大面向的全面提升，打造一個安居樂業的「健康社區」。建立自主運作且永續經營之社區營造模式，強調貼近社區居民生活、在地人提供在地服務、創造在地就業機會、促進地方經濟發展。強化民眾主動參與公共事務之意識，建立由下而上提案機制，厚植族群互信基礎，擴大草根參與層面，營造一個「永續成長、成果共享、責任分擔」的社會環境，讓社區健康發展，台灣安定成長（台灣健康社區六星計畫推動方案，2005）。

為達到六大面向之整體目標，共訂定20項推動策略，統合13個部會62項施政計畫（如下表所列），未來執行過程中仍須持續進行滾動式檢討修正，並經由推動委員會審核通過後實施。各部會施政計畫分為「直接有關」及「相關」兩大類型：直接有關之施政計畫：總計41項，鼓勵社區自主參與、詮釋及提案，政府提供申請管道、資源及輔導機制。

六大面向2005年指標性計畫：產業發展—多元就業開發方案（勞委會），社福醫療—建立社區照顧關懷據點計畫（內政部），社區治安—推動「全民拼治安行動方案—建構治安社區」指導計畫（內政部），人文教育—活化鄉村社區組織計畫（農委會），環境景觀—營造農村新風貌計畫（農委會），環保生態—綠色社區清淨家園計畫（環保署），各部會施政計畫彙整（詳表2-5）。

表 2-5 「台灣健康社區六星計畫推動方案」各部會施政計畫彙整表

六大領域	策略	直接有關之施政計畫	相關計畫	主辦機關
產業發展	1. 推動產業轉型升級	地方特色暨社區小企業輔導計畫		經濟部
		商店街區再造計畫		經濟部
		發展地方料理特產計畫		農委會
		輔導地方產業文化化計畫		農委會
		社區營造創新實驗計畫		文建會
		客家特色產業創新育成計畫		客委會
		特色文化加值產業發展計畫	客委會	
	2. 促進綠色生產與綠色	輔導有機農業經營計畫	農委會	
	有機米產銷經營輔導計畫	農委會		

六大領域	策略	直接有關之施政計畫	相關計畫	主辦機關
	消費		綠色消費計畫	環保署
			綠色商業推廣計畫	經濟部
			辦理再生能源利用宣導工作	經濟部
	3.發展產業策略聯盟	地方小鎮振興計畫		經濟部
		地方產業永續機制建構計畫		經濟部
			發展休閒農業計畫	農委會
			觀光客倍增計畫-套裝旅遊路線	交通部
	4.促進在地就業機會	多元就業開發方案		勞委會
		青年返鄉就業計畫(二)—大專學生暑期職場初體驗		青輔會
			青年返鄉就業計畫(一)—鼓勵青年在地創業	青輔會
社福醫療	1.發展社區照顧服務	預防照護—建立社區照顧關懷據點計畫		內政部
			照顧服務社區化計畫	內政部
			長期照護社區化計畫	衛生署
	2.強化社區兒童照顧	國民小學辦理兒童課後照顧服務		教育部
			托育照顧服務社區化計畫	內政部
	3.落實社區健康營造	健康生活社區化計畫		衛生署
		運動人口倍增計畫		體委會
社區治安	1.建立社區安全維護體系	推動「全民拼治安行動方案—建構治安社區」指導計畫		內政部
			工業區敦親睦鄰計畫	經濟部
	2.落實社區防災系統	辦理有關防災社區宣導工作		內政部
		辦理民間救援隊訓練		內政部
		坡地防災應變		農委會
	3.建立家暴防範系統	推動「無暴力社區」輔導方案		內政部
人文教育	1.培養凝聚社區意識	社區人力資源開發計畫		內政部
		社區營造人才培育計畫		文建會
		社區藝文深耕計畫		文建會
		客家文化環境營造計畫		客委會
	2.強化社區組織運作	新故鄉成果展現計畫		文建會
		行政機制社造化計畫		文建會
		活化鄉村社區組織計畫		農委會
	3.落實社區終身學習		建立社區教育學習體系計畫	教育部
			發展新移民文化計畫	教育部

六大領域	策略	直接有關之施政計畫	相關計畫	主辦機關
	4.促進社區青少年發展	創造偏鄉數位機會推動計畫		教育部
			推廣青少年社區資訊及服務網絡	青輔會
		推動青少年社區志工參與及服務學習		青輔會
			活絡社區青少年組織	青輔會
			推動社區青少年審議民主論壇	青輔會
環境景觀	1.社區風貌營造	營造農村新風貌計畫		農委會
		營造漁村新風貌計畫		農委會
		都市社區風貌營造計畫		內政部
		生態社區示範計畫		內政部
		開發利用文化資產與文化環境計畫		文建會
	2.社區設施及空間活化		充實地方文化館計畫	文建會
		客家文化設施興(修)建計畫	客委會	
環保生態	1.推動清淨家園工作	綠色社區清淨家園計畫		環保署
		社區病媒孳生源清除及入侵紅火蟻消除計畫		環保署
	2.加強自然生態保育	社區林業計畫		農委會
			社區生態教育概念性架構之研究	農委會
	3.推動社區零廢棄	推動社區垃圾全分類計畫		環保署
	4.強化社區污染防治	推動社區清新空氣計畫		環保署
河川污染防治志工巡守計畫			環保署	
綜合類		原住民部落永續發展計畫		原民會
	-	永續校園推廣計畫		教育部

資料來源：行政院「台灣健康社區六星計畫推動方案」，2005

二、非營利組織與社會資本

Putnam 認為「社會資本」會表現在一國政府效益、經濟健全及社區福祉的差異上，而其核心代表的元素是「信任」(trust)和「合作」(cooperation)。「社會資本」包含網絡(network)和規範(norm)，它能夠促進參與者有效率的結合，追求共同分享的目標。Putnam 同時將「社會資本」的形式分成兩種類型，其一是「連結資本」(bonding capital)，讓原本彼此認識的人更加靠近結合；其二是「橋樑資本」(bridging capital)，讓原本彼此不認識的人形成團體或結合在一起。Putnam 的「社會資本」理論假設認為：愈多人彼此結合在一起，彼此之間的任賴愈強，不管對個人或集體都是好事，因為會形成一種強烈的集

體傾向，能夠朝向社會資本的累積（轉引 Putnam，1993；吳明儒，2003）。

顧忠華（2005）認為社會資本毋寧代表了一種「改造過的社會關係」，在這種具有特定意義的「交往形態」中，人們建立了超越「個人信任」的「公共領域」，並可以透過其產生的「公共信任」效應，銜接到對「系統信任」的審慎態度。他並將「社會資本」定位為一種「能產生公共效益的信任與合作關係，在這層關係的連帶之下，有助於將個人自利的行為，聯結到社會的共同利益，從而減少個人及集體的風險」。所以社會資本與非營利組織之間的關係，如果綜合上述的分析，可以分成三個層次：

1.非營利組織對社會資本的「生成」和「轉化」有重大貢獻。

現代社會是一切經濟、政治、社會事務都愈來愈透過各式各樣自主的「自我組織」（self-organization）來執行功能的社會，個人參與經濟組織，其勞動力即轉化成為人力資本，結合貨幣資本，創造出商品，類似的過程亦在非營利組織中進行，只是生產出來的不是市場上供作交換的商品，而是種種「公共財」，並於「分享」之中，轉化為社會資本。

2.非營利組織乃是社會資本「流通」和「運用」的重要通路。

人類社會除了經濟領域之外，諸多的社會性交往，包括教育學術、醫療衛生、社會福利、文化休閒、宗教慈善、公民倡議、乃至同好聯誼等等，大多數不必非要以「營利」形式進行，現代社會更逐漸經由「組織化」與「制度化」，使得大量社會交往的基礎不再是個人與個人之間的信任，而是屬於「系統信任」的運作範圍（如教育、醫療等專業體系），此時非營利組織本身即是社會信任與社會資本流通的場域，構成公共信任的主要支柱。

3.非營利組織乃是社會資本「集中」和「累積」的承載單位。

台灣在解嚴之後，非營利組織得以發揮更多「社會自治」的功能，形成公民社會的骨幹。在傳統社會關係不斷被「改造」的進程中，社會資本——或之前所稱的「社會力」——有可能集中和累積，並如本文定義般，增進了「能產生公共效益的信任與合作關係」。

陳金貴（2005）則認為非營利組織透過組織內部，以及與政府、企業、社區及其他社會組織互動，來培育社會資本，以發揮其影響力。在非營利組織內部產生的社會資本包括：

1.董事會的信託：非營利組織是以董事會或理監事會的集體治理方式，其結果可以被社會或會員所接受，這種情形是奠基在信任、規範及彼此互動的網絡基礎上。

2.會員的參與及教育：非營利組織必須依照組織章程的規範來行使其權利及義務，這些都是培育社會資本的一種自然過程。

3.捐贈者的誘因：非營利組織本身必須先營造一個值得信任的形象，再加上人際網絡，才能得到捐款，這也是需要社會資本的累積。

4.志工本身的特質：非營利組織的運作常常依賴志工的支援，且志工必須依循組織的規定，善盡其權利和義務；志工投入服務時，不計代價，充滿關懷的人道觀念，轉送到受服者的身上，是一種信任及人際網絡的建立。對志工本身在組織與其他志工的互動，相互學習，更是社會資本養成的最好機會。

5.職員的關懷態度：在非營利組織工作的職員，除了要具有專業知識外，也要有相對的

人際關係能力，才能累積豐富的人脈和社會資源。

- 6.非營利組織運作的特性：非營利組織為了任務的執行，必須依照程序來運作；為了爭取社會的信任，本身要自律，以得到各方面的支持；為了爭取資源，要建立各種網絡關係，事實上就已孕育社會資本的來源。

非營利組織外展產生的社會資本則包括：

- 1.爭取與分享政府的資源：非營利組織長期來的最大資源支持者就是政府，要想得到政府的資源除了組織必須有優異的表現，獲取政府和社會的信賴外，必須也要培養相關單位的互動關係，這種人際網絡的建立可以增加爭取資源的空間。因此非營利組織必須用心營造政府的社會資本。
- 2.企業的有效結合：企業體在近年來，為加強推動其社會責任，製造良好的社會形象，已積極的進行各種社會公益活動，非營利組織應以良好的社會績效表現，來爭取與企業結合成夥伴關係，累積更多的社會資本。
- 3.社會服務活動的推動：非營利組織透過各種服務活動的舉行，加強與各種受服者或參與者的互動，以得到更多參與者的信任，再加上新聞媒體的報導，更能累積其社會信用度，產生更多的社會資本。
- 4.社區的參與與催動：近年來，社區營造的觀念受到各方的重視，使得社區自治發展有很大的進步，透過非營利組織專業和熱心的支援和指導，可以彌補政府支援的不足，受到社區能夠得到居民認同時，非營利組織自然會形成其社會資本。
- 5.社會運動的倡導：非營利組織透過特定議題的祈求，結合許多意見相同的人士，共同為社會的理想來爭取更多民眾或政府的支持，這種努力要得到社會的同意，必須要有足夠的正當性和說服性及本身團體的社會信任度。

對於社會資本理論內涵的重探，以及將其應用來理解與解釋台灣非營利組織的現象，要強調的是，社會資本的核心內涵在於它提示了一種「不斷改造的社會關係」、這種關係體現在非營利組織的場域中，代表了人們的互動模式可以「生成」及「轉化」為有利「公共財」生產的社會資本（顧忠華，2005）。

三、社區營造與地方產業

在社區總體營造政策提出的第二年（1995），文建會再提出「文化產業化」、「產業文化化」的觀念。地方文化產業再發展成為社區總體營造的重要環節之一。宮崎清(1995)即以日本造町經驗為例指出：為能持續的落實，必須讓社區內的居民有安定的工作和收入，所以其工作不僅在於實質的空間改善，而且還要透過發掘地方特有的資源，改善經營方式，獲得充裕的資金等方式，來確保並發展地方產業，提供更多的就業，以帶動地方自足性的永續發展。當時的文建會副主委陳其南亦認為以社區、地方、區域的生產組織與分工做為主導，這樣的產業型態不是以量產，而是以傳統、創意、個性與魅力來取勝，要使少量而多元的地方產業能夠發揮其經濟效益，其社區與區域性的整合度必須相當高才行。所以，

文化與生活的產業也必然是社區化的與地方化的產業。

除了文建會致力於傳統工藝的保存與發展的社區總體營造工作之外，由經濟部中小企業處和商業司，也帶入了社區營造的作法。從經濟產業發展的角度來看，都市地區在面臨便利商店店、大型量販店、工商綜合區開發巨大的經壓力，如何讓這些人力少、資金短缺的產業體能結合社區營造理念，建立企業與居民間之良性互動，再引進現代化經營管理作法，以提昇經營能力及服務品質水準，強化其生存及發展的基礎，使傳統小企業轉型升級，促使永續經營，這些課題已成為台灣地方產業振興的主要課題。

「挑戰2008國家發展重點計畫—新故鄉社區營造計畫」以「內發型地方產業活化」為經濟部與文建會為主管機關推動的地方產業振興計畫，含地方小鎮振興計畫、地方產業永續機制建構計畫、地方特色暨社區小企業輔導計畫，強調以「社區總體營造」之「地方經營」的概念與精神，協助產業經營業者善用在地資源，推動社區產業策略聯盟與地方特色產品創意行銷；發揮地方獨特性格與在地條件，深化獨具特色慶典活動，舉辦蘊含生活體驗知性旅遊，帶動在地消費；鼓勵地方社區有能力之在地組織自主輔導所屬社區產業，進行三年連續有效輔導，結合文化、觀光、生活地景及城鄉風貌，形成關聯產業鏈結，打造優秀產業新形象，創造地方產業附加價值。

行政院 2005 年的「台灣健康社區六星計畫」，以產業發展為首，包括：推動產業轉型升級、促進有機農業及綠色消費、發展產業策略聯盟及促進在地就業機會。本計畫除了各部會相關執行計畫之外，還包括整體文宣計畫、社區營造人才培育及全國社區普查等，作為執行計畫基礎性工作，此外，從中央層級到地方層級、政府部門到民間組織，都扮演著不同的角色和任務分工。計畫中特別強調：鼓勵社區組織/社團自主提案，發展六大面向，利用資源調查、社區會議等方式進行自我診斷，建立內部基礎共識，並依據社區資源及特色，規劃發展願景及藍圖，設定發展步驟及優先辦理項目，據此研提計畫申請政府補助，推動各項社區營造工作，或是透過社區公約、社區建議等形式，參與政府公共政策之研擬或決策過程，以落實民主自治之精神。

四、非營利組織與社區營造

綜合以上政策，社區營造的軌跡已從單一的部會政策，到跨部會的整合，推動社區發展更成為政府施政的重點。從在地、社區的角度出發，文獻上對於非營利組織在社區營造與社區產業的發展上，所持的看法為何？

社區總體營造的軌跡（1999）指出，國內在社區總體營造領域擁有專業知識背景或實際運作經驗的團體及個人，如文史工作者、建築師、都市設計師、環境設計者、社會工作者、社會學者、人類學者等，都在社區營造的實踐過程中，以其專業技術提供了實質的支持，各地的民間組織也都分別扮演了重要的角色，形作第三部門的陣營。

非營利機構不但發揮公共使命，擴展了公共領域，並凝聚了民間自主的力量，促進台灣的社區民眾形成一股新社會運動，將一群人與相關機關團體結合，動員起來，以解決社區中共同的問題或達成共同的目標，所採用一系列方法與過程；雖然，採用的方法與過程會因組織使命、領導方式、社區居民、居住型態屬性、社區意識與社區參與而有所不同（陳其南，1998；李蘭，1999；顧忠華，2000；徐世榮，1999；張茂桂，1994）。

陳錦煌（2004）指出，在推動社區總體營造的軌跡中，可以看到許多非營利組織的蹤影，它們以追求社會公益為職志，關懷社會弱勢團體，並參與特定議題，主動協助社區發展組織、規劃活動，帶領社區居民參與社區公共事務；另一方面亦透過遊說、倡導方式積極參與公共政策之制訂。由此可見，非營利組織是政府及社區間重要的橋樑。

以「非營利組織與社會資本」來檢視非營利組織與社區營造的關係，非營利組織可以說是家庭與社區間，社區與社區間，社區與政府間的「橋樑資本」，以及個人、家庭與社區間的「連結資本」；「集中」和「累積」、「流通」和「運用」、「生成」和「轉化」的承載單位，增進了「能產生公共效益的信任與合作關係」。

因此政府與社區組織、居民之關係應由「從屬關係」轉為「伙伴關係」，鼓勵社區居民主動發掘問題，發展組織，結合社會資源，解決問題。為了使社區能自我管理，政府應積極扶植培育社區菁英發展社區組織（非營利組織），並輔導其儘量獲得大多數居民的認同與支持，作為與政府對話、訊息交流的窗口，及成為關係網路、資源網路連結的核心；有了社區的組織來扮演溝通、協調、整合的角色，社區居民才能透過聚集、合作、公共的服務體系相互得到許多利益（陳錦煌，2004）。

非營利組織產業化是否能結合國家政策中的產業發展方案，營造非營利組織與社區發展的雙贏？非營利組織產業化要同時考慮到本身成立的社會責任，以及所負擔的經濟目的，這樣雙重底線的思考模式也造成非營利組織產業化時的特色。相較企業的目標往往只鎖定在短期利益的追求，非營利組織在產業化時，要能夠兼顧產值與價值的追求。也就是說，非營利組織在創造有產值的服務或商品時，同時也創造出文化的、社會的、或是環境的價值。近幾年來有越來越多的文史工作室或社區發展協會，投身於發展當地社區的觀光事業，與一般營利組織所經營的觀光團最大的不同，是這些非營利組織的產品，往往著重與當地社區結合，帶動當地的社區發展，在提倡公共利益、提升人民民主參與的能力、強化基層社區意識的過程中，同時「生成」及「轉化」為有利「公共財」生產的社會資本。

第參章 研究設計

第一節 研究對象

對台灣非營利組織而言，由於產業化、社會企業模式之引用仍屬於起步的階段，在實務上並無明確的模式與做法，並且非營利組織機構數量十分多，類型也相當多元。由於本研究目標包含社區發展與非營利組織產業化的雙贏關係，故研究者在選取樣本時，首先會考慮已具有參與社區營造及產業化行為的非營利組織，作為優先選擇的樣本，並採用個案研究法進行研究。本研究希望藉長期的第一手資料及觀察、次級資料分析及由訪談個案中經驗的分享，瞭解非營利組織運用產業化的狀況，並提出建議，並希望透過多元的觀點與分析，能夠建構出台灣社會非營利組織產業化與社區發展共榮的圖像。

本研究將針對挑選出來的新港文教基金會所輔導經營的新港客廳作為分析的單位，探討其產業化的狀況。抽樣方法運用立意取樣（purposive sampling）。所謂立意取樣，就是研究者根據特定的目標來選擇適合研究的樣本進行研究，大部分用於探索性研究。由於本論文尚屬探索的階段，且目前國內具有產業化的非營利組織團體亦在少數，故選擇使用立意抽樣的方式，挑選適合本研究的非營利組織做為樣本。

第二節 個案研究法

一、何謂個案研究法

依據葉志誠與葉立誠（2002）認為個案研究在社會學、民族學、法律學、心理學和醫學等科學研究中是不可缺少的，是由英文Case Study翻譯過來，指針對特定被調查者的全面情況進行詳細調查了解的方法，此方法有助於議題的深入探討，是研究不可或缺的一環。而Patton（吳芝儀、李奉儒譯，1995）認為，對於一個研究方法的設計，在質化與量化之優缺點的考量，至今仍廣為研究者爭論不休。然而，不論是支持哪一派的研究者，大致同意的是：量化研究的統計資料提供了簡潔、經濟的主要類型摘要；而質化的個案研究，則提供了深度的、詳細的和個別的意義。在質化研究領域中，與社會科學相關的研究策略有五種，包含了實驗法、調查研究、檔案記錄分析、歷史研究法、以及個案研究（Yin,尚容安譯，2001）。

因此，根據Yin(尚容安譯，2001)認為個案研究是一個實證性，且其重點在於研究現實真實生活情境的現象，須運用多重證據來加以佐證，是社會科學研究的許多方法之一。採用個案研究方法時，可採用實驗法、調查法與資料分析法等方法進行，這些方法各有其優缺點，研究者需考慮研究問題的形式、研究者對整個行為事件的控制程度以及判斷現在或過去現象的問題，以決定研究方法之採用。

個案研究法的四個特性陳述如下：

- 1.特殊性(Particularistic)：個案研究著重於一特定的情況、事件、節目或現象。
- 2.描述性(Descriptive)：個案研究最終成果是一份關於研究課題的「詳細」描述報告。

3.啟發性(Heuristic)：個案研究幫助人們了解被研究的主體是什麼。新的解釋、新的觀點、新的意義與新的見識，都是個案研究的目的之一。

4.歸納性(Inductive)：多數的個案研究依賴歸納的推理過程，原理及普遍性原則由資料的檢視中形成。許多個案研究的目標在發現新的關聯，而非證明現存的假設。

雖然個案研究特別有利於研究者發現進一步研究的線索與概念，但不表示個案研究僅適用於研究的初探階段，它也可以用在蒐集描述性與解釋性的資料中。因此，個案研究依探索性(exploratory)、描述性(descriptive)，與解釋性(explanatory)的目標，可區分成探索性個案研究、描述性個案研究，以及解釋性個案研究。探索性個案研究在處理是什麼(what)的問題，描述性個案研究在處理誰(who)、何處(where)的問題，如何(how)與為什麼(why)的問題，則多屬解釋性個案研究的任務。

二、個案研究法的優缺點

葉志誠與葉立誠(2002)在其著作中論述個案研究法能獨立成為一項研究的方法，因其具備下列三項優點：

- 1.個案研究的對象少，能進行深入且詳盡的調查了解。由於個案研究的對象是單一或數個個案案主，所以可以圍繞與案主的主題有關的各方面情況詳細的調查，能取得對案主綜合的全貌了解。
- 2.對個案的調查方法靈活多樣，能蒐集完整、全面、系統的個案資料。在確定個案之後，蒐集資料的方法可不拘一格，除了運用當面訪談、直接觀察、座談會等直接調查法，也可以利用閱讀文獻、資料及問卷等間接調查法，進行廣泛的資料蒐集。
- 3.個案研究能分析細緻、深入並作相應診斷。個案研究沒有時間的限制，除了蒐集靜態資料外，還可以對案主的動態資料作較長時間的蒐集，在掌握整個過程的來龍去脈後，能做出細緻且深入的分析 and 相應的診斷。

個案研究法有上述的優點，但也有其不足的一面，其缺點主要有以下三點：

- 1.個案研究屬於質性分析，缺乏定量分析，故個案研究的結論說明力較弱，其質性的結論較無法推論總體。
- 2.個案研究對研究者的專業要求較高，如果研究者的知識和經驗不足，在雜亂無章的大量原始資料中，容易出現偏差的現象。
- 3.個案研究的對象是特別的個案主，其所做的調查、分析、診斷，只是反應個案主的特徵，無法代表其他特案的情形，更不能以個案研究的診斷推論總體的情況特徵。

第三節 研究方法與步驟

社會科學研究若根據其研究的目的區分可以分為：探索性(exploration)、描述性(description)和解釋性(explanation)，其中探索性研究是用於探究一些新的研究主題，之前

很少有人提過或做過研究。探索性研究大多使用的是質化研究方式，藉由敘說的方式來呈現研究的過程與結果。因此，相較於量化研究方式的「演繹式邏輯」，探索性研究較偏向使用「歸納式」的研究邏輯，藉由蒐集資料的過程中，慢慢將具體卻零散的資料分類規劃成一抽象而全面的概念。

如前所述，由於非營利組織產業化的概念在國內均屬於一個新興的概念，故非營利組織產業化上屬於概念建立的階段，故將本篇論文定位為探索性的研究，目的在事業化個案的經驗分享，瞭解並釐清產業化的概念，建構出本土的實施經驗，並對未來之發展提出建議。

研究方法分為兩種：

1、次級資料分析

針對非營利組織產業化的起源、概念及可能面臨的問題，透過現有專書、期刊論文及國外專門的學術網站及相關機構網站上之文獻檢閱與整理，對非營利組織產業化的狀況做初步的瞭解。此外，針對個案組織之歷史檔案資料及營運與作業相關資料，如董事會議紀錄、相關會議紀錄、發展現況、年度計劃、方案計畫書、計畫執行報告書，以及該組織之出版品、期刊、網站等，初步了解個案組織的全貌，透過次分析工作，提供對個案分析的方向。

2、深度訪談

深入訪談是透過受訪者對研究主題現象的描述，提供研究者另一角度來分析該研究主題。(Wallendorf & Belk, 1989; 轉引自蕭盈潔, 2003)經過文獻的整理，研究者將依其設計出一份訪談大綱(見附錄一)。此訪談大綱分為四大部分，第一部份是訪談內容指引，第一個主題的問題是有關於非營利組織產業化的理念，及機構當初實施的動機與發展歷史；第二主題的問題是該產業化目前實施的狀況，依據不同的議題，設計不同問題；第三主題是針對未來發展的部分；第四主題是針對從事產業化的工作人員的影響。第二部分是針對受訪者的基本資料，第三部分則是機構的基本資料，這兩部分受訪者可選擇使用填答或是直接於訪談時口述均可。第四部分則是研究者需要機構提供的資料。

3、參與觀察

最早使用「參與觀察」者，可以追溯到1924年的Lindemann，Lindemann將參與觀察法分為兩種：一為客觀的觀察者(objective observer)，指觀察者透過訪談，由外在研究文化；另一種為參與觀察者(participation observer)，則指觀察者透過實地觀察，由內部研究文化(嚴祥鸞, 1996)。

而Ramond Gold等學者則依研究者的參與程度與觀察的角色，將使用參與觀察法的研究者分為四種角色：完全的參與者(complete participant)、參與者為觀察者(participant as observer)、觀察者為參與者(observer as participant)、完全的觀察者(complete observer)。根據Gold的描述，「完全的參與者」在實地觀察時，其身份一如其他的人，其他的參與者並不知道研究者真正的身份，研究者可以在任何地方和其他參與者互

動，因此具有違反研究倫理的爭議；而在「參與者作為觀察者」的情況，通常是原本就屬於此社會團體的其中一人，開始扮演觀察者的研究角色，研究者仍然可以完全參與，只是需要向其他參與者表明研究者的身份即可；至於「觀察者作為參與者」，則通常指研究者是外來的研究人員，獲得同意後，始加入此社會群體，並進行參與觀察；最後，「完全的觀察者」，則是完全不參與任何過程，僅作純粹的觀察（轉引Atkinson & Hammersley, 1994；林宜萱，2004）。

本研究，屬在「參與者作為觀察者」的情況，研究者完全參與參與個案非營利組織的討論會議，親自觀察其組織運作的實際情形，檢視產業化的過程，並可即時發現整個運作團隊所遇到的問題與影響。

資料的分析方式是由研究者經由文獻、個案背景、訪談資料與參與觀察中，整理出共同的議題，加以深入探討與比較。希望透過這樣的研究過程，結合文獻中國內外成功的案例，整理屬於國內本土非營利組織產業化的初步狀況，並預測可能會遇到的問題，對欲實施產業化的非營利組織團體的管理者及主管機關提供實際運作上及政策上的建議。

本研究訪談期間在九十四年五月間，受訪者在訪談時間大致為一小時至二小時間。主要訪談開始前之重點說明：一為尊重受訪者自由決擇與尊重隱私權告知對於保證守密，二為訪談內容資料所得，說明遵守研究倫之用僅限用於研究論文分析與學術著作發表用，三為研究完成後，當提供研究成果之書面報告敬贈受訪者及研究機構。訪談時間表如表3-1

表3-1 研究訪談對象與時間表

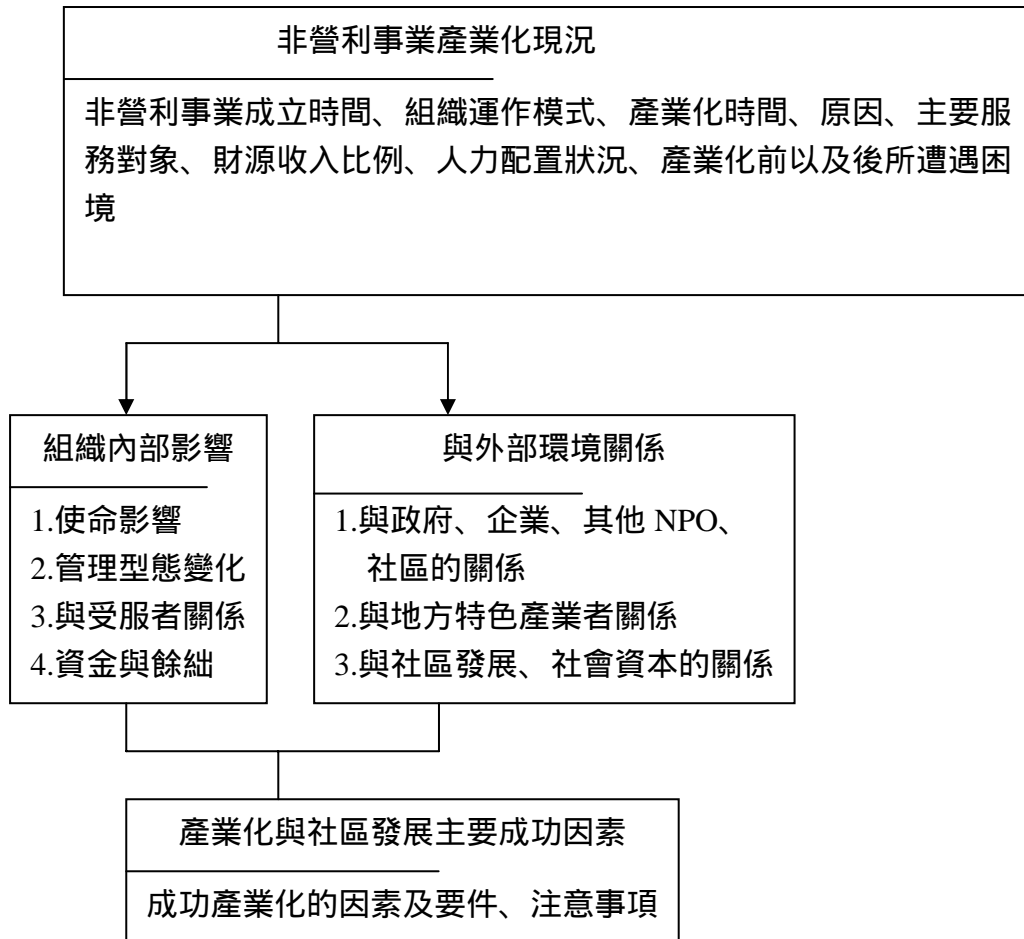
代號	職稱/姓名	受訪日期
A1	新港文教基金會董事長/邱晉煌	2005/5/11
A2	新港文教基金會常務董事/張瑞隆	2005/5/11
A3	新港文教基金會常務董事/戴秋寶	2005/5/11
A4	中華民國社區營造學會理事長 新港文教基金會創會董事長 /陳錦煌	2005/5/12
B1	新港客廳多元就業工作人員	2005/5/13
B2	新港客廳多元就業工作人員	2005/5/13
B3	新港客廳多元就業工作人員	2005/5/19
B4	新港客廳多元就業工作人員	2005/5/19
B5	新港客廳多元就業工作人員	2005/5/19
B6	新港客廳多元就業工作人員	2005/5/21
B7	新港客廳多元就業工作人員	2005/5/21
B8	新港客廳多元就業工作人員	2005/5/21

資料來源：本研究整理

第四節 研究架構

為能更進一步掌握並釐清本研究所欲探究的重點與目標，在評述相關文獻並從事初步現場訪談之後，擬定本研究之架構如下：

圖3-1 研究架構



資料來源：本研究整理

第五節 研究限制

非營利組織產業化的觀念相當新穎，要清楚掌握它的內涵及機制，並不容易，本研究雖已嘗試努力，但仍感有許多的限制，為能進一步將本研究所欲探究重點與目標，列出研究的限制如下：

- 1、由於研究者長期參與研究個案之營運管理，雖可獲得較深入之資訊，但可能受主觀意識之影響。
- 2、由於台灣非營利組織事業化仍在起步的階段，而本研究以個案研究，較難呈現全面性的產業化類型。
- 3、研究個案產業化經營屬剛起步階段，僅以一年的經營經驗，較無法在實證上提供一個長期的、高效度與信度的結論依據。

第肆章 實證研究分析

第一節 新港文教基金會之發展與組織運作

1987年10月，歷史給了台灣，人神共同瘋狂的大家樂。以雲門舞集揚名世界的新港人林懷民，率團返鄉公演，激發在地的陳錦煌醫生，結合眾多的鄉人，創辦了新港文教基金會，新港歷史的新紀元由此展開。在「希望下一代不變壞」的號召下，鄉親紛紛加入義工行列。新港人發揮「公爾忘私」的傳統精神，踴躍參與公共事務，眾人的智慧，眾人的血汗，矢志要把理想落實，要把「開台第一村」的老鎮，塑造為新港新故鄉——一個和諧、健康、美好的公民社會（新港文教基金會簡介）。

茲將新港文教基金會的發展與組織運作分述如下。

一、草創期：1987~1990

談到新港文教基金會的創立，總要回顧1987年6月，本籍新港的雲門舞集創辦人林懷民先生率領雲門舞集返鄉公演，在那個文化資源匱乏的時代，觀眾擠滿新港國中的活動中心——不是鄉下人不愛欣賞表演，而是沒有機會。林懷民將票房結餘15萬捐給地方，並觸動了陳錦煌醫師「繼續玩下去的決心」（廖嘉展，1997）。當初在嘉義縣成立文教財團法人，基金數為一百萬，在幾次的籌備會後，地方人士募集一百多萬元，於1987年10月成立了新港文教基金會。以「希望下一代不變壞」為目標，由董事長陳錦煌為主要決策核心，在此時期基金會的主要工作以「藝文展演」為主，邀請國內知名藝文展演團體、個人，至新港演出展覽，除了在邀約團隊過程中由董事林懷民從中協助，計劃規劃執行常源自於陳錦煌的理念。此時期，陳錦煌並同時兼具董事會對外關係的維持者與開拓者。

同時期的新港鄉有兩件大事：一是在新港農村，由縣政府的協助徵收，台塑集團於中洋村建立一個佔地近百公頃的中洋工業區，並含大型化工原料廠；二是號稱世界十大宗教盛事的大甲媽祖遶境進香，將進香路線由北港改至新港。於是50%人口世代務農的新港，開始有資本家工業的進駐，雖然提供部分就業機會，但大型貨卡車於鄉村聚落快速穿梭、1995年ABS廠試俾時爆發丙烯腈毒氣外洩事件、燃煤發電所可能產生的空氣污染等，都讓附近居民忐忑不安。而日益香火鼎盛的奉天宮，每年百萬計的香客湧入新港街面，或單日內十萬香客進駐新港的大甲媽祖遶境活動，除了帶動廟口的商機，但引發的交通、環境、產業結構、飲食、住宿等生活文化需求問題，都成為以新港社區為主要服務範疇的新港文教基金會，與新港人必須共同面對與解決。

二、茁壯期：1991~1998

1991~1992年間，董事長陳錦煌至美國短期進修，形式上由董事何來朝代行董事長職務，實際上由義工總幹事張瑞隆及秘書處3位秘書負責規劃及執行。工作內容由單純的「藝文展演」加入複雜的社區服務，包括「環保教育」「圖書推廣」「學習班次」等，以更符合新港社區民眾之需求。

1993年陳錦煌自美國返回新港後，重新投入基金會的工作。

這年來基金會第一個改變是本人晚上九點半主持的義工幹部會議改成晚上七點半開始，大家輪流當主席，負責議題擬定，協調與追蹤，本人參加每週三中午的秘書處工作會議，二週一次的義工幹部會議只是列席。這個改變經過將近一年的嘗試，證實可發覺更多義工的意見，凝聚更多義工的向心力，於是認養公園，愛物惜福計劃，系列親職教育演講，親子假日環保文化廣場可以逐步從理想到實現（陳錦煌，1993）。

1994年起，陳錦煌一方面積極維持及開拓對外關係，另一方面更期待董事會的擴大參與。希望董事長改選，大家輪流做，確定執行董事的組織及功能，以擴大董事會的參予面。董事成員不強調正式頭銜或固定委員會組織，基金會內相關的重要事務，由陳錦煌出面召集在地董事、秘書處及義工幹部，進行團體溝通及諮詢，以獲取組織內部關係人的共識。1994年新港文教基金會承辦全國文藝季「親近新港—古笨港到新港的故事」榮獲文建會「全國第一」的好評，1998年承辦「1998嘉義縣新港國際社區兒童藝術節」，以一個鄉鎮社區型基金會，承辦如此大型國際藝術展演活動，皆是因為董事會、秘書處與義工組織之間建立良好的夥伴關係，所共同達成的「不可能的任務」。

此時期中，新港文教基金會的公共性格逐漸形成。

很多新港人的投入基金會是衝著陳董事長的個人因素，如果沒把群眾對個人的支持，轉變成對機構理想的支持與實踐，不管對那方來說，都是負擔。陳董事長的貢獻無遑多論，但是如果陳董事長的職務在下個十年還是無人可替代，對基金會與陳董事長來說也不見得是好事。不管是義工或專職人員，都要有把基金會公共化的態度與做法。尤其是會務人員在態度的修養上一定要有此觀念，否則就無法吸引義工長期的奉獻與人才的投入。要公共化，就要能折衝，並適度的妥協，讓底層民眾有機會和基金會一起學習、成長（廖嘉展，1997）。

三、蓬勃發展期：1999~

1998年新港文教基金會承辦「新港國際社區兒童藝術節」，邀請美國、加拿大、克羅埃西亞、德國、日本等國代表團，以「囝仔牽手迎世界」為目標為新港開啟一個看世界的窗並帶動南部地區的文化休閒。此後「2002新港國際青少年嘉年華」、「2004新港國際文化團圓節」的舉辦，受邀參加「1999德國青少年國際文化交流」、「2003德國青少年國際文化交流」、「2004土耳其國際兒童藝術節」，更為新港「立足社區放眼天下」，走出川流國際的信心視野。

近年來，新港文教基金會更擴大社區營造的範圍與項目，除與社區村落有近一布密切互動外，更試圖結合環保、休閒與產業等路線，規劃全鄉的發展新面貌：而作為此新發展方向的起點—新港客廳，亦於2004年開始營業（官有垣等，2004）。

2002年，台灣經歷民主政治上的首度政黨輪替。2000年3月，新港文教基金會召開第五屆董事第一次董事會議，會中除依照組織章程選舉董事長，董事會並決議增選聘副董事

長一位，以輔助董事長綜理會務。選舉結果陳錦煌仍高票當選董事長，副董事長由基金會第三、四屆常務董事邱晉煌當選；五位常務董事除邱晉煌外，包括林洸沂、鄭友信、高燦、周炳志等長期參與基金會義務服務工作的在地董事。邱晉煌獲選為副董事長，頗能代表陳錦煌近幾年來期望董事長能有人接棒的象徵。

參加新港文教基金會的義工已經十餘年，最近六年來一直被聘請為董事，而參與更多有關基金會經營的事務，期間陳醫師曾數次表示，希望我能接他董事長的棒子，但我以能力不足而刻意迴避(邱晉煌，2000)。也使得在5月間陳錦煌突然獲聘入閣擔任政務委員時，董事會有了因應之道，由邱晉煌代理董事長職務。

邱晉煌(2002)表示，陳醫師的入閣對新港卻是嚴重的損失，尤其新港文教基金會少了這位傑出的文化舵手，頓時失去了領導中心。為了因應這種新的狀況，居住於新港地區的十幾位董事們緊急決定每週三晚上到基金會的交誼廳舉行座談，共同商討未來基金會的運作模式與工作方向。座談會是以腦力激盪的方式進行，在對談討論中，新港的近景遠夢，逐一勾勒，清晰呈現，我們都一一做成記錄，以待日後繼續更進一步討論和執行。經過二個多月來每週三持續的聚會討論，董事們對於基金會的運作模式以及未來的工作方向，已有了共識和具體行動。

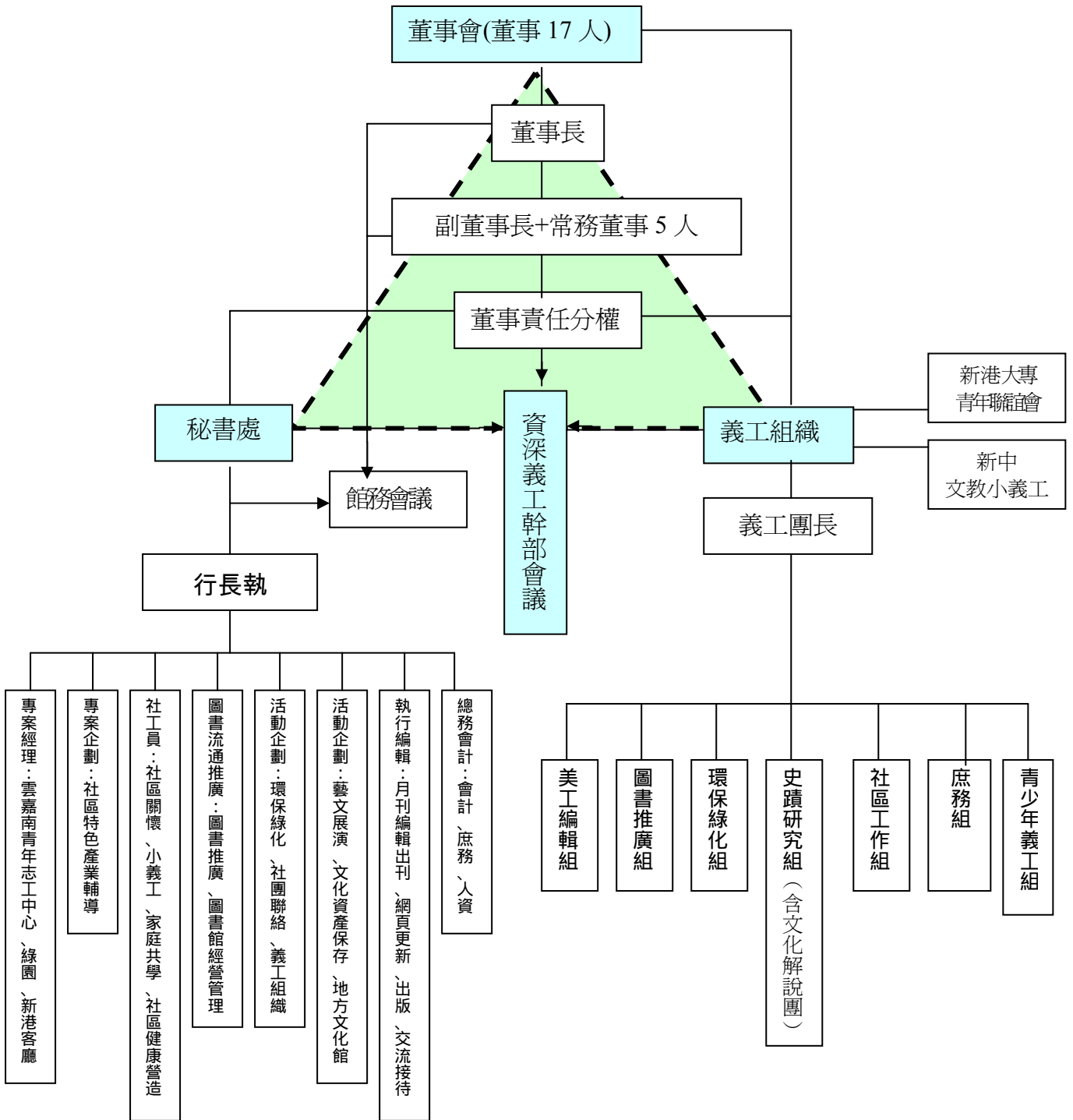
2000年10月，新港文教基金會召開第五屆董事第二次董事會議，陳錦煌正式向董事會提出請辭董事及董事長職務，董事會體恤陳錦煌公務繁忙，准予請辭，並聘為「創會董事長」。新港文教基金會十三年來，以陳錦煌為代表人的時代，終告一段落。董事會依照組織章程改選董事長，邱晉煌高票當選董事長，副董事長由林洸沂當選。新港文教基金會正式走入一個「參與式領導」權力分享的董事會時代，董事會每週投注大量時間進行溝通，形成決策的共識。

從五月份暫代董事長到十月份被推選為正式董事長的將近半年期間，承蒙夥伴們的同心協力，無論董事會的運作、秘書處的執行及義工團的活動，可說是出奇地順利。每星期三晚上，董事們在交誼廳座談討論，不但踴躍而且至今從未停過(邱晉煌，2000)。

四、董事會、秘書處(專職)與義工組織的「鐵三角」架構：

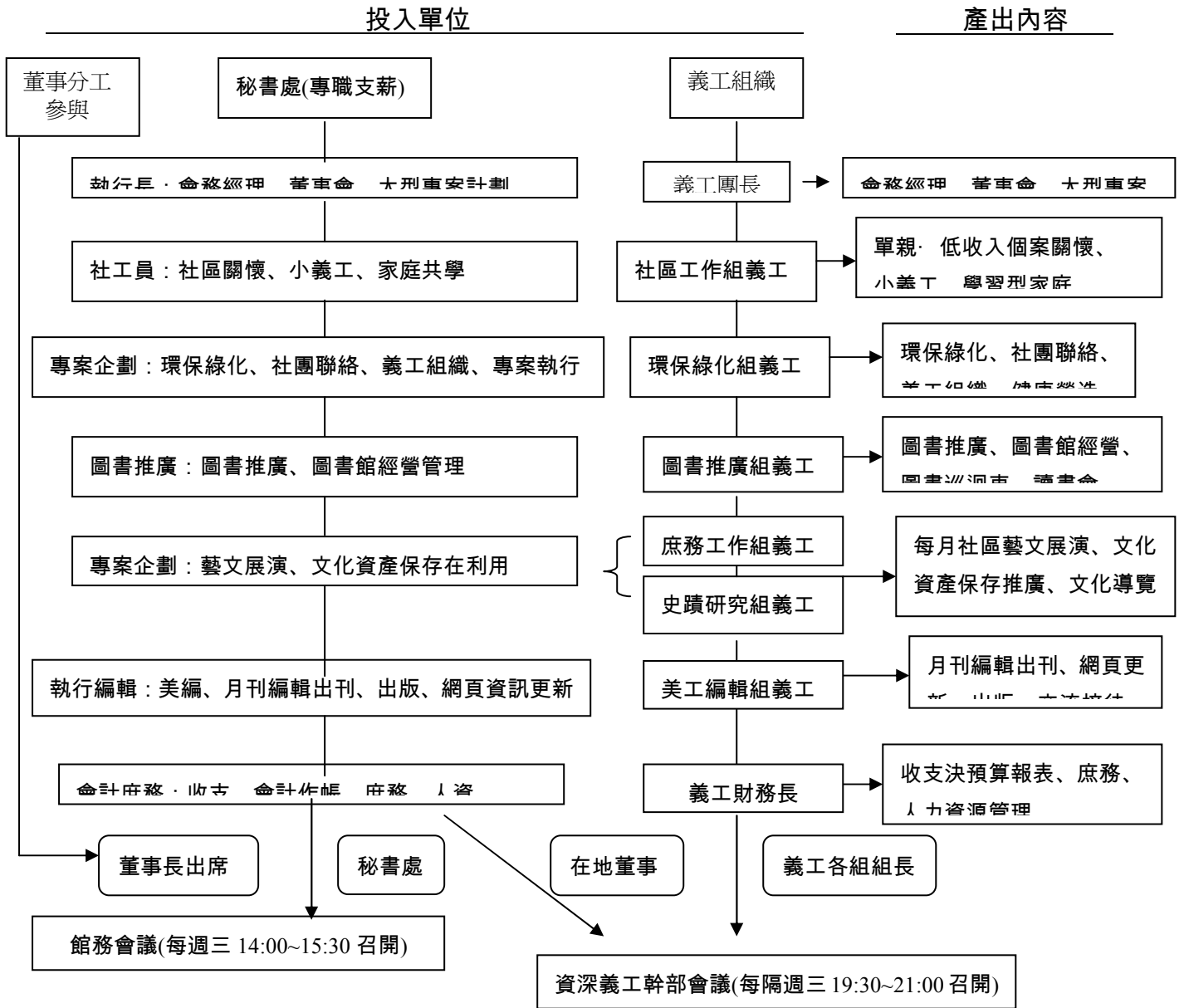
新港文教基金會的經營管理特質，在於董事會、義工組織及秘書處(專職支薪)的責團隊合作(Team Work)，即每一位專職的工作(例：圖書館員)+義工組織(例：圖書推廣組)+董事→共同管理一專門業務(詳組織運作方式與流程)。且所有的提案、規劃、決策與執行分工，都在此三者都必須參與的『資深義工幹部會議』中，經過充分討論後，成為全體的共識，且投入執行。此機制無疑為該基金會建立一個穩固的鐵三角關係，形成一個有效的運作模式(詳圖4-1、4-2)。

圖 4-1 新港文教基金會組織系統表 (2005)



資料來源：新港文教基金會，本研究整理

圖 4-2 新港文教基金會經常性業務運作方式



資料來源：新港文教基金會，本研究整理

第二節 新港文教基金會與新港社區營造

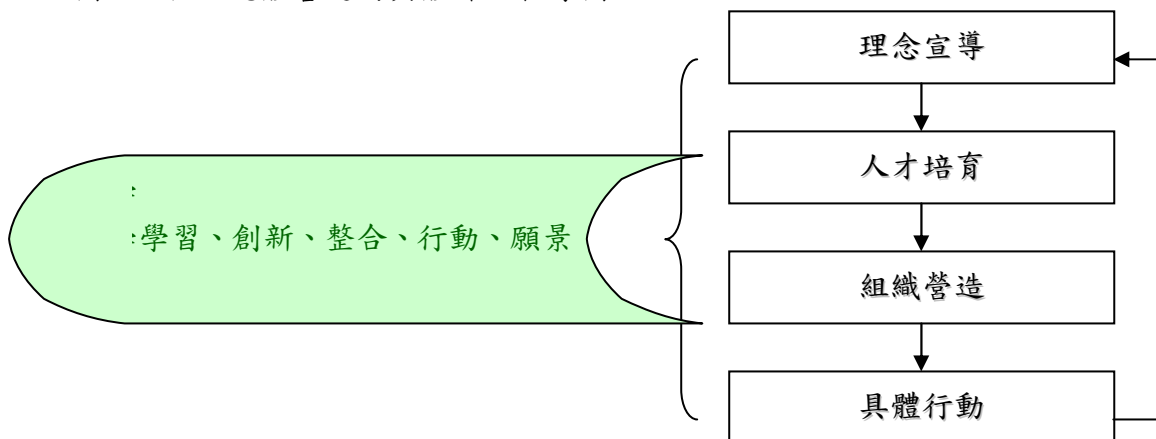
1994年文建會正式決定以「社區總體營造」這個名詞來統合這些新的觀念和操作方式及政策方向，期盼從文化建設的角度切入，建立台灣基層社區的共同體意識。而在社區總體營造提出之前，台灣民間自發的社會運動、草根性的社區服務工作，已在各地展開。以下就社區總體營造的觀點，檢視新港文教基金會與新港社區營造的關係，有下列幾項發現。

一、社造十八年

從1994年文建會提出「社區總體營造」，至2004的「社造十年」間，全國各地的社區營造工作，已從文建會的單一輔導到內政部營建署、環保署、衛生署國民健康局、農委會、經濟部中小企業處等跨部會的相關補助計畫的衍生，社區營造的切入點從文史研究、藝文展演、環境保護、農漁村發展、健康生活到社區產業等多元面向，其實，也剛好符合社區生活面的多方需求。

「本人參考新港文教基金會多年的工作經驗，試圖提出以社區為主體的總體營造構想供大家參考：「社區總體營造」就是「社區居民」對「社區發展難題」有組織、有行動持續地提出「具體行動方案」，並且「落實執行」。社區總體營造工作的推動，需有包容尊重的態度，整體通盤的考量，具體落實的決心，並發揮以小搏大的效用，以達到圓滿無憾的生活。這樣的定義，明確的指出以社區發展問題為導向，進行社區的組織與行動。並融入社區終身學習的理念，居民在行動的過程中，為解決社區的難題，不斷學習與該議題相關的知識，最後以客觀的知識作基礎，進行溝通討論、凝聚社區居民共識以做出正確的決策。而社區總體營造工作的推動，則透過理念宣導、人才培育、組織營造、具體行動等步驟，經由營造的具體成果，擴大居民的參與，在居民參與共同行動解決社區問題的過程中，發現彼此共同的利益，強化對社區的認同，增進共同體意識，然後透過一點一滴長期累積社造的成果，最後達到『學習、創新、整合、行動、願景』的總體效果。（詳圖4-3）」（陳錦煌，2004）。

圖 4-3 社區總體營造的具體作法程序圖



資料來源：陳錦煌，2004；本研究整理

因此，遠在文建會提出「社區總體營造」之前，十八年來，新港文教基金會由單純的藝文展演推廣，逐步了解社區面臨的問題與需求脈動，發展為服務多元需求的十項工作（詳表 4-1），一步一腳印地累積社會資本，營造新港社區：

1、藝文展演與藝術薪傳

1987 年雲門舞集首次於新港公演，開啟了新港藝文展演之幕，新港文教基金會開始每月一至二場藝文活動，至今共舉辦了五百多場次，包括：戲劇、舞蹈、音樂…等表演，繪畫、雕塑、裝置…等展覽，藝文欣賞講座、新美學工藝研習，內容包羅萬象，為學校鄉土教育及藝術與人文課程的最佳戶外教學場域，也吸引了近六十萬人次鄉親和雲嘉南地區人士參加。同時策劃贊助古民國小宋江陣、百年國樂團鳳儀社、及舞鳳軒北管戲劇團的傳承復興，並廣為培養在地表演團隊。藉由承辦 1994 年嘉義縣全國文藝季活動，以「親近新港」為主題，將新港小鎮推上文建會全國第一的佳譽，更於承辦新港國際社區兒童藝術節，將新港社區文化活動推向國際舞台。

2、圖書推廣

1989 年基金會設立了青少年兒童圖書室。目前藏書近二萬多冊。平均每月借書人次為 1500 人，流通冊數為近 8200 冊。更藉由新港文教基金會圖書巡迴車「維泰號」，巡迴鄉內四所國小及三個偏遠村落，強化鄉親閱讀學習的熱忱；並開辦成人讀書會、父母讀書會、少年書坊、小寶貝書坊、故事媽媽現場說故事等圖書推廣分享活動，期望書香滿新港。

3、鄉土教育與文化資產保存

自 1989 年開始舉辦一系列「笨港歷史說從頭」、「漢人在台早期發展經驗研習」、「口述歷史採訪寫作營」、設立登雲獎，鼓勵笨港地區史料研究，並進行田野調查，發表調查報告，建構新港鄉土教育之基礎。並由國立自然學科博館人類學組協助，進行傳說中笨港縣丞署的考古發掘，對古笨港開發史的了解，助益良多。2001 年發起保存「台糖嘉北線復興鐵橋」，於當年申請嘉義縣將「台糖嘉北線五分仔鐵道」登錄為歷史建築，進一步推動修復再利用。並藉由導覽解說之推廣，宣揚在地文化資產。

4、環保工作

1990 年秉持「愛我家鄉，捨我其誰」的理念，基金會開始籌劃一系列環保活動，包括：環保教育巡迴宣導、大甲媽祖遶境新港的掃街淨港計劃、資源回收、廚餘堆肥有機耕種、社區清潔日、社區綠美化。對新港環境中的鳥類、植物等自然生態，進行定期觀察紀錄，出版「新港賞鳥手冊」為新港鳥類生態教育之推廣，奠立基礎。2001 年「鐵路公園」從荒煙漫草成為風華獨具的帶狀公園，環境改造是新港社區馬不停蹄的重點工作，而「淨土新港」是美好的願景。

5、社區工作

1990 年基金會踏出新港街面及藝文活動之範疇，經由各項競賽，發掘有歌唱興趣鄉

親，協助籌組 KTV 歌唱聯誼會、馨園唸歌會等社團，同時結合鄉內各社團，促進新港公共議題參與及社區營造工作。協助新港成為文建會全國第一個「充實鄉鎮展演設施」及「美化傳統文化建築空間」的示範點。並開始推動「新港社區終身學習體系」規劃，提供鄉親「活到老，學到老」的學習環境。持續推動「社區健康營造」建構新港的健康空間與健康生活。

6、社區刊物出版及網站資訊

從 1989 的單頁活動簡訊，到 36 頁的新港文教基金會會訊，這份每月發行的社區刊物，提供鄉民對公共議題的討論、針對新港鄉設定每月的專題報導、分享新港的各種活動資訊等，2000 年並結集出版「對話新港」。此外，對新港的庶民生活、文史研究，文化產業采風等，出版了「老鎮新生」、「打開新港人相簿」、「說庄頭」、「西庄報告」、「新港慢步香」等書，分享地方上一步一腳印的實踐動力。並隨時將最新資訊公佈於網站。

7、個案服務

1996 年基金會協助鄉內的身心殘障朋友成立「新港扶緣殘障聯誼會」，向社會福利的個案服務邁出腳步，並開始針對鄉內單親、隔代教養、低收入戶，需要長期關懷的國中小學童，進行個案服務，透過聘任專業社工員及義工的協助個訪，推動「一村一關懷」方案。2004 年協助「新港扶緣殘障聯誼會」轉型正式立案為「嘉義縣扶緣服務協會」，2005 年推動「外籍新娘生活協助」方案，藉由有緣相扶持及在地關懷的精神，提供新港弱勢的鄉親適當的社會福利資源與轉介服務。

8、國際交流

1993 年基金會拜訪日本東京「谷根千工房」學習環保及古蹟保存，「古川町」的社區營造，新加坡「人民協會」的學習組織，美國西雅圖「飛夢藝術家協會」的藝術創意；其他如：「亞洲民眾劇場」、「印尼穆吉揚托舞團」的精緻表演，及新港「吳卿金雕」、「林洸沂交趾陶」至國際上展覽，這些活動在在豐富了新港人的視野與國際交流經驗。而「1998 新港國際社區兒童藝術節」、「1999 德國青少年國際文化交流」、「2002 新港國際青少年嘉年華」、「2003 第三屆德國青少年國際文化交流」、「2004 新港國際文化團員節」，更讓新港「立足社區放眼天下」，深具與國際接軌的自信與氣度。

9、社區產業

2002 年基金會串聯產業、工藝、古蹟、景觀，完成了「新港·慢步香」腳踏車環車路線；經由「新港社區產業自主輔導計畫」，異業結盟 19 家新港特色產業，提供產業之休閒體驗；2004 年改造鐵路公園旁的台糖舊宿舍，提供新港社區產品、休閒資訊、咖啡特餐等服務，成為【新港客廳】新港人招待人客的好所在。期望經由社區產業之投注、轉型、創新與經營，為基金會與新港社區建構永續經營機制與文化價值。

10、塑造台灣社區非營利組織的工作範例

新港文教基金會之成立、營運及會館建造，來自鄉親涓滴捐獻是永續經營的最大助力，目前每月約有 500 位定期或不定期捐款者。工作推動除了 8 名專職人員外，近 300 位大小義工分勞，是支撐著基金會在佈滿石礫的路上挺進的脊椎骨。每兩週一次資深義工幹部會議，大家共同決定，也共同分擔負責，藉由民主與透明化的治理，結合眾人力量完成個人無法達成的理想。目前這套制度已成為台灣非營利組織學習與研究的對象。

新港文教基金會於 2000 年出版了「對話新港」，天下雜誌文稿指導蕭錦綿（2000）即以「如果移風易俗看得見」一文表示：健忘是生命的常態。但新港的社區運動，從閱讀、唸歌、造街、媽祖遶境平安、淨港、田野撿拾農藥空瓶、承辦國際社區兒童藝術節、舞動少年宋江陣、義工別墅聯誼……以基金會為核心的一連串新港新生活動力，近十五年來，編織成一幅新港悲喜，美善相樂的圖譜。這幅圖譜，直接穿越大腦左下方的遺忘曲線，使得凡是聽過新港、看過新港、參與過新港的人，久久之後，印象仍在不斷深刻

中國時報副總編輯楊度（2000）也表示：社區文化的營造，倚賴的不是充裕的經費，與燦爛多姿的活動，最需要的是一群默默耕耘，不求名利的義工，其實，新港社區的營造寫滿了眾多義工參與走過的腳印。真正的力量來自實踐。新港文教基金會的存在，靠的是一種以記憶對抗遺忘，以真實對抗虛構，以平凡對抗宣傳的實踐力量。

Peter F. Drucker（1990）在非營利機構的經營之道中開宗明義談到：『非營利機構就是社區，他們讓民眾有能力去表現自己，而且交出成績來。社區問題的解決之道，就在社區裡面。非營利機構就是社區，我們正透過他來塑造一個公民社會，他是未來社會行動的中間力量。』新港文教基金會的社區營造經驗，證實了管理大師的思維。

表 4-1 新港文教基金會工作項目與年代表

工作項目	工作內容	年度 /民國
藝文展演 藝術薪傳	每月藝文表演、展覽、節慶活動 古民國小宋江陣、鳳儀社國樂團、舞鳳軒北管戲劇團的傳承 地方文化團隊養成	76~
圖書推廣	圖書館服務、圖書推廣(婆婆媽媽說故事、手工書製作、成語歇 後語童謠推廣、讀書會、講座、研習) 圖書巡迴車	78~ 86~
鄉土教育、 文化資產保存	笨港歷史研討、田野調查 考古發掘、歷史建築登錄、文化導覽解說	77~ 87~
環保綠化	環境保護宣導、垃圾分類資源回收、淨港掃街 自然生態調查紀錄、廚餘回收再利用、 鐵路公園營造、淨土新港環境改造(髒亂點綠美化、家戶門面綠 美化)	79~ 84~ 89~

社區工作	在地社團成立扶持（KTV 歌唱聯誼會、馨園唸歌會） 協助新港鄉成為「充實鄉鎮展演設施」、「美化傳統建築空間」 示範點 社區終生學習體系建構、社區健康營造	80~ 84 84~
社區刊物、 出版 網站資訊更新	會訊(月刊) 蒐集新港老照片、協助「打開新港人相簿」、「老鎮新生」出版 說庄頭、西庄報告、國際成果專輯、對話新港、新港慢步香 全球資訊網	76~ 83~ 86~ 87~
個案服務	安親班 協助「新港扶緣殘障聯誼會」成立 單親、低收入學童「在地關懷」、懷夢卡、外籍新娘生活協助	78~89 87~ 89~
國際交流	亞洲落地掃、爪哇宮廷樂舞 日本古根千工房、日本古川町、新加坡人民協會、美國飛夢社 區 1998 新港國際社區兒童藝術節、2002 新港國際青少年嘉年華、 2004 新港國際團圓節、1999 與 2003 德國上哈維爾縣青少年交 流、2004 韓國青少年國際交流	83~ 82~ 87~
社區產業	心點子創意構想規劃 「新港慢步香」文化休閒園區、社區產業自主輔導計畫 新港客廳—新港人招待人客的好所在	91 92~ 93~
非營利組織工 作範例	義工組織—大義工、新港大專青年聯誼會、青少年義工、小義 工 董事會分工治理 專職專業分工	76~

資料來源：新港文教基金會，本研究整理

第三節 新港文教基金會與新港社區產業

新港社區於 1994 起，陸續獲得行政院文化建設委員會在各公共空間硬體及軟體的經費補助。如「充實鄉鎮展演設施」的新港公園民俗表演場，此一露天劇場的是新港各大小藝文活動的最佳活動地點，更是「1998 新港國際社區兒童藝術節」、「2002 新港國際少年嘉年華」的國際大舞台。「美化傳統文化建築空間」案，則以街道及其空間改造介入的社區總體營造工作，在社區居民持續不斷的參與的過程中，激發社區文化活力。並由「社區終生學習體系規劃」之學習團體，培養出「學習化」的機制與習慣。

新港文教基金會在「本土化」、「社區化」、「學習化」的工作過程，深深了解這兩項工作目標並不能滿足鄉親需求，特別台灣面臨 21 世紀生存的挑戰，在 WTO 對農村生存環境的衝擊威脅下，即開始一系列「國際化」的準備：1993 年起，基金會陸續拜訪日本東京「谷根千工房」學習環保及古蹟保存，及「古川町」的社區營造，新加坡「人民協會」的學習組織；其他如：「亞洲民眾劇場」、「印尼穆吉揚托舞團」的精緻表演，及新港「吳卿金雕」、「林洸沂交趾陶」至國際上展覽。這些活動在在豐富了新港人的視野與國際交流經驗。而「1998 新港國際社區兒童藝術節」、「2002 新港國際青少年嘉年華」、「2004 新港國際文化團圓節」的舉辦，受邀參加「1999 德國青少年國際文化交流」、「2003 德國青少年國際文化交流」、「2004 土耳其國際兒童藝術節」，更為新港「立足社區放眼天下」，走出川流國際的信心視野。

新港社區就此蓬勃發展，大家過著幸福美滿的生活嗎？其實不然，新港是個 50%務農的傳統農村，台灣所有鄉鎮農村面臨的問題，新港同樣要面對。

「當然基金會也體會到新港的問題，即使在文化推廣、人文教育上，開始有長期累積的效益，因為傳統產業外移，自動化引發的結構性失業，加入 WTO 的全球化衝擊，城鄉發展差距加速，實在讓新港產業發展停滯不前，工業區設立與香客潮並沒有增加新港多少經濟活力。新港社區 2002 年後面臨的問題包括：每年近百萬香客過門而不入（入一般產業商家之門）、人口快速老化、失業率日增、農產價格趕不上生產成本、台塑中洋工業區日益縮編、奉天宮廟口店面日益蕭條等產業經濟上的問題。而這些問題的背後，可能衍生、累積更多社會問題。」（A4 訪談，2005/5/12）

黃世輝（2003）也認為「隨著 WTO 的加入，我國地方傳統產業、尤其農漁牧業面臨存續的壓力，因此各地產業無不尋找出路，或轉型或創新或策略聯盟。一時間大夥紛紛投入振興在地產業的行列，經由文化資產、自然生態、特色景觀、藝術工藝、地方美食、休閒體驗、文化節慶等社區不同界面，啟動具公益回饋、文化保存、社區營造及在地就業的社區微型產業。所謂社區產業指的即是以社區在地人才、技術、特色資源、地方知識等作為開創產業的根基，並將利益回饋給地方社區的合作經濟型產業。」

從解決社區問題的角度來看，2002 年起，新港文教基金會新港開始推動的「產業化」工

作，試圖為新港的產業、經濟問題，作在地產業上的串聯、整合甚至發展上的努力，包括以【微笑新港—文化休閒產業園區】為主題獲得「行政院社區總體營造計畫心點子規劃案」補助規劃經費、2003年獲得該規劃之執行計畫補助；同年執行「新故鄉社區營造【新港剪粘交趾巢文化產業】執行計畫」、經濟部中小企業處「社區產業自主輔導計畫」，結合新港農產、特產、古蹟、工藝藝術……等文化產業之策略聯盟，強化各休憩空間改造，創造在地產業願景與永續經營機制。

一、行政院社區總體營造計畫心點子規劃案

依據新港文教基金會，新港鄉心點子創意構想規劃案【微笑·新港】新港鄉文化休閒產業整體規劃報告書（2003）指出，台灣加入WTO後，對農村整體生活與經濟將產生莫大衝擊，新港為傳統農業鄉鎮，不能自外於整體大環境，但危機未嘗不是新契機，近年來新港鄉各產銷班發展甚具特色之農特產，如中庄區段的安心蔬菜，溪北花卉蔬果專區等。未來如何結合新港奉天宮媽祖宗教觀光信仰活動；鄉內名產新港餛飩、風味小吃；在地新港文教基金會等文化單位長年策辦之各項音樂、美術、傳統與現代戲劇、舞蹈…等藝文活動；王得祿墓園等古蹟景點；交趾陶、竹製品等工藝藝術；以建構提供在地優質休閒環境為楔子，並引領外在的觀光休閒旅客，共享豐富且多元的深度文化休閒行程，滿足國人休閒時「看、品嚐、購買及動手DIY」之需求，建構新港之文化休閒品牌。

新港文教基金會以【微笑新港—文化休閒產業園區】為主題，提送計畫參與「行政院社區總體營造計畫心點子規劃案」之補助評選，2002年獲得文建會補助新台幣70萬元規劃費，依新港鄉現有農特產、古蹟、景觀據點之特性及屬性，與權衡全鄉的均衡發展，於全鄉規劃三區自行車旅遊網路系統，分別為A區—人文歷史園區、B區—田園風光產業園區及C區—王得祿歷史巡禮與精緻產業園區。並針對三個區域內村落、社區民眾，分別召開說明會，以取得社區共識。2003年獲文建會補助新台幣400萬元的執行計畫費。

2003年計畫執行，由A區—人文歷史園區自行車休閒網路中的「中庄堀水潭休憩區整體綠美化」為執行切入點，以各種軟體活動辦理，整理出中庄地區的文化特質，凝聚社區共識，以設計型塑、參與DIY出具地方人文特質的文化休閒場域。並聯結新港鄉內各古蹟文化資產（二、三級古蹟水仙宮、奉天宮、大興宮）、農產（蔬菜專業區與蘭花園區）、交趾陶工藝（古笨港陶華園、藝昌陶坊）、休憩景觀（鐵路公園、北港溪鐵橋、曲流泛月）、伴手特產（新港餛飩、花菓酥、杏仁粿）、地方文化館（新港文教基金會）……等，成為【新港·慢步香】文化休閒之旅，以新港滿園的豐美——鮮綠的蔬菜、甜美的水果、清麗脫俗的洋桔梗花、樣多味美的新港餛飩、當日現做的各式小吃以及豐富的歷史古蹟，以腳踏車悠閒的走訪新港的田園、新港人與新港生活的味道。期待遊客慢慢走、慢慢享受，新港的——歷久彌香！

整體計畫期望發揮新港社區凝聚力與創造力，結合既有資源建立【新港·慢步香】

文化休閒品牌；透過參與式活動辦理，培力（empowerment）在地社區組織，使在地居民參與文化環境改造，經由學習、參與決策、身體力行及自我成果檢視省思，產生社區總體營造之機制；建構並提供在地社區居民優質休憩空間為出發點，塑造一個嶄新、且具特色的休閒文化場域，引領外在的觀光休閒旅客，以放慢腳步、深入生活的心情，共享豐富且多元的行程，滿足亟望悠閒休憩的心靈，並帶動遊客在地產銷消費意願。

社區總體營造計畫心點子規劃案於行政院通過執行之初，原定以每個計畫三年共計新台幣 3,000 萬元之最高補助額，但因為政策改弦易轍，心點子規劃僅補助 2 年規劃及 1 年的執行計畫後，就併入文建會「新故鄉營造計畫」或內政部營建署「社區風貌營造計畫」申請補助計畫辦理。新港文教基金會也依規定分別向內政部營建署及文建會申請相關補助，但由於補助經費規模不及原規劃藍圖預期，僅能與社區民眾說明、討論，就部分重點先執行，但與農特產等社區產業之聯結、社區居民之共識，已具備相當之基礎（詳表 4-2）。

表 4-2 【微笑新港—文化休閒產業園區】路線與聯結資源

路線	聯結資源	備註
A 區—人文歷史園區	古蹟、文化資產： 奉天宮、大興宮（三級古蹟） 水仙宮（二級古蹟） 台糖五分仔復興鐵橋（歷史建築） 休憩景點： 鐵路公園（歷史建築） 大興路（美化傳統文化建築空間） 中庄堀（社區休憩點） 特色產業： 中庄蔬菜專業區（網室區，小包裝安心酥菜） 古笨港陶華窯（交趾陶） 板頭窯益昌陶坊（交趾陶） 頂菜園鄉土館（古早味鄉土園區） 大樹下粉圓冰 新港客廳（特色餐飲、社區產品） 金讚成、天觀珍、新港軒（糖果糕餅） 源發號醬油（手工醬油） 文化展示： 新港文教基金會（地方文化館） 新港農會 25 號倉庫（地方文化館）	2003 年心點子規劃執行計畫，文建會補助新台幣 400 萬元
B 區—田園風光產業園區	古蹟、文化資產： 奉天宮、大興宮（三級古蹟） 登雲書院碑（登雲書院遺址） 休憩景點： 鐵路公園（歷史建築） 水生植物荷花池區（社區休憩點）	2005 年文建會新故鄉社區營造計畫補助新台幣 160 萬元

	菱角田生態休憩區（社區休憩點） 菜公社區三角公園（社區休憩點） 淨心園（社區健康空間營造點） 大興路（美化傳統文化建築空間） 特色產業： 志元農場（火雞農場、洋桔梗花卉） 香藝生態文化園區（香植物生態、薰香文化） 嘉南羊乳（羊牧場、羊奶生產） 新港客廳（特色餐飲、社區產品） 金讚成、天觀珍、新港軒（糖果糕餅） 源發號醬油（手工醬油） 文化展示： 新港文教基金會（地方文化館） 新港農會 25 號倉庫（地方文化館）	
C 區—王得祿歷史巡禮與精緻產業園區	古蹟、文化資產： 王得祿墓園（一級古蹟） 六興宮（三級古蹟） 休憩景點： 朴子溪堤岸（生態工法綠美化） 溪北環保公園（舊垃圾場改造） 寶月宮、月眉潭（水潭風光，王氏家產） 嘉南水圳綠地（六興宮入口牌樓間） 特色產業： 三色甜椒、洋桔梗花卉、鳳梨精緻專區 花卉採種契作專區 嘉義縣種苗合作社	2004 年由內政部營建署城鎮地貌改造計畫補助新台幣 200 萬元，由新港鄉公所執行

資料來源：新港文教基金會，本研究整理

二、新港社區產業自主輔導計劃

有了「心點子規劃」與產業的聯結，促使新港文教基金會內部更深刻去思考有關「社區產業」與「文化休閒」的問題。而遠在 1995 年，文建會即提出「產業文化化、文化產業化」的口號，此後，各地產業文化節喊得震天徹地。但由幾個產業文化節的狀況看來，各式「呷免驚」的促銷活動，引來各地的攤販群聚，活動後，人潮與攤販拍拍屁股走了，徒留滿地垃圾。如此「被消費」的觀光產業，隨便搭建的棚子，遮蔽了美好的田園風光，滿地垃圾飛舞著蒼蠅，人潮就蜂擁而來，生意興隆，哪還需要好的商圈規劃、優質休憩環境與垃圾處理？「購買—掠取—丟棄」的「被消費」，在國人速食的消費習慣下，新港準備好了嗎？

新港無法避免要面對這個課題，而且更早於各種產業文化節。當大甲媽祖每年一度的新港遶境進香時，新港人總動員投入接待工作，免費提供吃、住，此時各街道就佈滿外地來的攤販，大搖大擺地做起生意，順便免費吃新港、住新港，垃圾也丟在新港，以往清潔

隊要花三天三夜清理。1992年，新港鄉各社團義工結集開始「淨港掃街」，當大甲媽祖回駕離境後，新港家園乾淨、美麗如昔。眼前的利益與長遠的生活提昇，常常試煉著市井小民的心，新港人慢慢於現實的衝突中學習著抉擇。而每年媽祖進香旺季過後的近9個月，靠香客進門光顧的特產小吃（詳表4-3），該如何有可持續性的發展？「行政院社區總體營造心點子創意規劃」提供新港一個檢視省思過去，擘畫未來的機會。

表 4-3 新港產業概況表

產業名稱	特色產品	分佈地點	數量
新港特產（糖果糕餅） 天觀珍、金長利、金讚成 金讚號、美香珍、新港軒 新瑞香、瑞香珍	新港餛 花果酥 三官粿 杏仁粿 八仙餅 杏仁餅	奉天宮前中山路兩旁	約 10~15 家
新港小吃 手工包子、香菇肉羹 粉條冰、大樹下粉園 碗稞、蒸餃、酸辣湯 魯熟肉、鴨肉羹	當日新鮮限量	奉天宮前及街面 4 村	約 8 家
新港農產 1.洋桔梗 2.彩色甜椒 3.蕃茄	花色種類繁多約 10 多種 品種相當多（聖女、桃太郎、牛蕃茄、黃蕃茄、黑柿蕃茄）	溪北村、月眉村潭大村一帶 其他村落零星栽培	約 40 公頃
4.網室蔬菜	以莧菜、空心菜及十字花科	中庄村、古民村、共和村	約 15 公頃
5.芭樂 6.菱角 7.鳳梨 8.小黃瓜 9.絲瓜 10.蘆筍		各村皆有零星栽培	
11.稻米	良質米 Q 好吃	新港大宗農產	3000 公頃
農產加工 源發號醬油、 嘉豐酒莊	手工黑豆醬油 米酒、鳳梨醋等		
宗教產業 伍蓮香葉 傳統香業	發展為香藝生態園區 其他零星製作		
工藝藝術 交趾陶	新港剪粘、交趾巢		佔全台 70%

資料來源：新港文教基金會，本研究整理

2003 新港文教基金會在經濟部中小企業處指導，開始了「新港鄉社區自主產業輔導計畫」，迄今（2005）已進入第三年，依據「92、93 年度新港鄉社區產業自主輔導專案計畫期末報告」（2003，2004）輔導方向以整合聯盟地方產業為主要，將地方特色重新形

塑新價值（詳表 4-4）。新港所擁有的土地面積 66 平方公里，人口數約 3 萬 6 千人，每年百萬人次的進香客，古蹟、特產、小吃、特色農場、典雅的村落，這些資源能否被有效的運用，「人」的經營成了最重要的工作。經由公開說明會、產業調查、講座及觀摩聚會討論，各業者間由陌生到熟悉逐步建立共同合作的機制，組成聯誼會，經由定期聚會分享經營心的及對於休閒產業的種種想法及創意的構建，新港的產業未來也在慢慢發酵開展中。

「……這個「心點子」的計畫，開始想著新港這麼多有特色的產業，跟這幾年的環境改造，是要怎樣聯結在一起；還有經濟部中小企業處補助的「社區產業自主輔導計畫」，都是跟產業、觀光、休閒有關的，新港這幾年已經有不錯的社區營造基礎，要怎樣在這個基礎上，去結合產業，發展休閒觀光，產業有產業的作法，那基金會是站在如何協助大家，怎樣從一級產業轉型到三級產業，怎樣推廣給外界知道新港的美跟好。」（A1 訪談，2005/5/11）

陳錦煌（2003）就曾指出「檢討新港人賴以維生的產業內容，公教人員除外，大致包括農特產業、工商服務業、旅遊業、及台塑中洋工業區為主的製造業……等，過去的發展無法跳脫既有規模，未來又無法和高科技及貿易園區結合，剩下的只是如何藉助地方特色和觀光服務業結合，以及整合傳統農特品，加入文化與創意，農特產品的創新研發，文化藝術為內涵的形象包裝，靈活的行銷策略，同類甚至異類的策略聯盟，塑造新港的農村田野特色，是新港產業再出發的關鍵。」

表 4-4 「新港鄉社區自主產業輔導計畫」概要表

輔導計畫方向	2003 年	2004 年	2005 年
組織經營	<ol style="list-style-type: none"> 1. 蒐集產業資訊(新港交趾陶產業及新港糖果糕餅業調查) 2. 同業組織發展、異業間的聯盟 14 家 3. 促進新港策略聯盟組織成立 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 結合 17 家不同的業別屬性間的異業結盟，擴大組織間彼此合作的面向。 2. 建立區域共同經營的特色；協助定點區塊間彼此的合作，共同創造區域內的休閒產業服務。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 輔導業者共同成立「新港鄉文化休閒產業發展協會」並正式向政府立案。 2. 持續及增加新港特色產業輔導家數，並參與新港休閒文化產業發展協會，共同提昇新港社區產業價值。
學習培力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藉由共同學習建立共識，建立服務產業觀念，開辦產業行銷、產品創意、網路行銷、策略聯盟……等相關教育課程。 2. 共計產業觀摩 2 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產業講堂，著重服務觀念、產品包裝創意及經營管理，安排實務的經營者現身說法。 2. 標竿產業觀摩學習刺激業者的想像能力，並化為行動。 3. 解說培訓，透過系統化的 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新港社區產業共同培力（empowering），透過學習、觀摩活動，激發新知創意，促進多元且永續經營機制。 2. 預計 20 小時經營管理及導覽解說培訓，2 場產業觀摩，雙週會 15 場。

	場、5場講座，新港文化休閒產業解說員培訓。	解說服務，有助於對產業的深度認識，提供遊客無形的教育學習，並提昇產業價值。	
休閒景觀	透過專業團體的建議及規劃，加強休閒環境品質，塑造農村休閒景觀	1.建構農村優質休閒情境，提供舒適的旅遊環境，增強農村的文化風味。 2.增強遊客停留的時間，釋出產業點內涵與特色，提高遊客體驗興趣及感動程度。	景觀加強巧意及創造愉快的休閒氣氛
創新文化產品	交趾陶文化產品	以【新港慢步香】為品牌，推出個活動與產品	產品之包裝設計及產出產品研發、組合設計，預計3款新包裝。
行銷推廣	1.交趾陶工藝聯展 2.交趾陶文化產品發表及展售會、推出「新港慢步香」主題文化休閒一日遊	以【新港慢步香】為品牌，結合2004新港國際文化團圓節推出系列文化休閒之旅	1.整合產業資源或地方節慶，舉辦產業促銷及媒體廣宣5場。 2.配合節慶活動辦理產業推廣、交趾陶工坊親子日。 3.旅遊手冊及旅遊景點VCD的製作。
服務窗口	新港文教基金會	建構「新港客廳」為服務待客窗口，並協助行銷相關產業與產品。建立合作的機制。	持續建構「新港客廳」為新港社區產業行銷中心，成為新港社區對外資訊、行銷、接待、服務的「客廳」。

資料來源：新港文教基金會，本研究整理

據「92年度新港鄉社區產業自主輔導專案計畫期末報告」指出「在一張張的問卷裡顯示，新港應朝向休閒產業的方向去發展，休閒產業又是什麼？為什麼能帶動地方產業的發展與再生，看似簡單但如何說明白、清楚，請專業老師來談專業問題，業者從「霧煞煞，有聽沒有懂」的情狀，到願意提出「新港社區產業聯盟」這樣的合作概念，表示業者與輔導團隊逐漸契合。」

檢測「觀念」的導入是否產生真正的效益，從「行動力的表現」，應是最直接看見的成果，從受輔導業者的在產業的本行上（詳表4-5），業者是專家，但在環境營造、文化推廣上，新港文教基金會則擁有多多年累積的經驗。「業者開始營造休閒景觀，該種什麼樹？什麼花？如何種？餐盤該如何挑選？上菜的流程？這些都是需要再次投注決心與學習。標竿產業的學習觀摩成了最佳良方，從別人實踐的經驗，找出合適自己的方法，在增加見識的情形下，原本抱持懷疑的業者信心也大增，一股彼此互動的力量開始聚生（92年度新港鄉社區產業自主輔導專案計畫期末報告，2003）。」

表 4-5 新港社區產業自主輔導計畫業者類別

產業類別	數量	93 年營業額概估	備註
糖果糕餅葉	4	900 萬	
農場	2	470 萬	有機、洋桔梗
畜牧場	2	650 萬	火雞、養豬
交趾陶工坊	2	1,900 萬	
遊覽車業	1	1,000 萬	
製香葉	1	2,000 萬	香藝生態文化園區
鄉土館	1	45 萬	
花卉	1	500 萬	蝴蝶蘭
社區發展協會	1	0	農村體驗民宿尚未營業
特色餐廳	1	200 萬	
食品加工	1	350 萬	醬油

資料來源：新港文教基金會，本研究整理

據「92 年度新港鄉社區產業自主輔導專案計畫期末報告」受輔導的特色產業業者，經第一階段 9 個月的輔導計畫後，反應如下：

「參與社區產業聯盟，從計畫內容的說明會到共同參訪觀摩，以及透過會議不斷的探索新港產業的特質，每一環都鼓舞著我們拳拳相勉，朝優質的生活去創造。在鄉土文化中尋找挖掘新意，能讓到頂菜園莊的遊客，能洗滌煩囂蕩胸緬古，感受平實樸素的民風。透過輔導單位的整合結合社區文化，促使有心者共同敲醒沉睡的民俗文物，使頂菜園更有力量朝向精神心靈的聚點 (陳明惠，2003)。」

「新港在進香期遊客很多，生意也很好。但在非香客期銷售量會下滑，也思考一些方法，希望改善大小月銷售量的差距問題，正好「社區產業自主輔導計畫」推行一系列的課程講座，因此收穫良多，認識有志一同的朋友，彼此有討論有改進，讓原本固守的想法，開始轉變 (周振樹，2003)。」

「傳統產業需要注入新的觀念，文化也需要有新的創意，在思考如何讓工作室多角化經營，永續的過程中。感謝此計畫能提供諸多的課程觀摩與輔導，從中獲得新的觀念與創意，提供在地服務導向的新契機 (謝東哲，2003)。」

「現代人比較重視休閒，常會利用週休二日出外遊玩，尤其是全家出門增加親子關係。觀摩學習參訪的每一點，都很用心經營，秉持著一步一腳印，很值得我們學習。印象最深刻是，夜晚的園區點滿了香茅精油蠟燭，不只增加氣氛也可驅蚊，華陶窯對遊客的細膩體貼的服務在此展現無疑，這樣的經驗讓我聯想起，在新港怎麼提昇對遊客的服務，雖然現在只是小小的一步，經過各產業聯盟點的努力及不斷的學習，我們也可以落

實在產業經營上（林燕玉，2003）。」

據「93年度新港鄉社區產業自主輔導專案計畫期末報告」指出「2004年每個產業點主要的變化，是多數從去年的觀望、遲疑，到紛紛投入進行規劃與建設，如新港客廳於5月底正式提供服務與營業，成為新港人招待人客的好所在；伍蓮香業的香藝文化館與香生態園區佔地3000坪，計畫2005年7月份開放部分園區提供服務；而古笨港華陶園的體驗工坊的增建；板頭窯民宿休閒區的興建；頂菜園鄉土館「豬舍客棧」完工並提供餐飲服務……等，更多的行動與實踐，開始匯聚新的能量與價值。由業者自發組成「新港鄉文化休閒產業發展協會」正式的立案，新港鄉公所也因應此風在11月2日成立「新港鄉旅客諮詢中心」，擔任嘉義縣山海平原旅遊的服務窗口，對於擔任此專案計畫的輔導單位新港文教基金會來說，創造新港文化休閒價值的夢想逐漸踏實。」

「每一次雙週會及參訪活動觸發我對產業文化的神經，開始投入自身的產業文化，更積極的推動產業策略聯盟，先以「新港文化休閒產業促進會」的形態進入休閒的領域；固定的雙週會，輪流至各點開會，累積各式各樣的議題與夢想，關心每位成員的產業、提供意見及交流的機會，也藉此凝聚每位成員的向心力，啟動每位成員對自己產業文化的重視與規劃，進而為新港的宗教觀光、文化休閒產業開發而努力。現在我們的促進會已正式立案，全名為『嘉義縣新港文化休閒產業發展協會』，會員數也不斷的增加（陳文忠，2004）。」

誠如「台灣健康社區六星計畫推動方案」中對於產業發展面向所提出的「鼓勵地方社區有能力之在地組織自主輔導所屬社區產業，進行三年連續有效輔導，結合文化、觀光、生活地景及城鄉風貌，形成關聯產業鏈結，打造優秀產業新形象，創造地方產業新價值。」新港文教基金會對於「產業化」的推動著重幾個方向：

1. 串聯、整合，進而結盟為共同體，成為可持續發展的組織。
2. 學習新知，共同培力。
3. 結合傳統特色，創新文化產品。
4. 強化舒適悠閒的環境景觀。
5. 建立服務窗口，加強行銷推廣。

對於此工作方向，新港文教基金會董事長邱晉煌（2004）表示：「基金會成立十幾年來，一直以服務社區為宗旨，除了延續過去的主軸服務項目之外，每年也隨著時代巨輪的轉變，以及因應地方的需要發展出新的服務內容。去年承接了經濟部中小企業處的「地方產業自主輔導計畫」，希望能夠將過去傳統農村的一級產業，提升為三級產業，並且透過包裝與行銷，強化地方經濟產業體質與特色。這個計畫除了個案輔導，讓業者們在產品上能夠力求完美。也需要將鄉內所有的產業作一個整體規劃，結合地方人文景觀、資源特色，將整個地方的優勢呈現出來。最重要的是要建立一個產業展示交流平台，發展新的價值想像，創造社區經濟投資效益的新產業組合，為地方產業發展及競爭力擘畫藍

圖。」

第四節 新港文教基金會與新港客廳

一、新港客廳建構緣由

談到新港文教基金會經營新港客廳的原因，訪談中發現，新港文教基金會考量了捐款來源的減少、政府補助的嚴格審查及與其他非營利組織間的競爭壓力，但真正的主因，還是在近幾年環境的改造與社區產業的聯結，促使基金會在思考產業化的過程，是比較觀照「家庭與社區」這個面向。

「當然基金會也體會到新港的問題，……新港是個非常傳統的農村，傳統農村婦女的角色就是奉養公婆、照顧先生、教養孩子。但是因為工商社會，區域發展的問題，以及台灣加入 WTO 對農村的影響，土地無法供養生息，致使媽媽必須就業來補貼家用、甚至負擔家計，為的是讓下一代受好的教育。基金會從新港客廳開始，投入社會事業，產業化的目的，不是為了賺錢，更重要的是創造在地就業機制，促進弱勢團體就業機會。」（A4 訪談，2005/5/12）

「這個可以分成三個部分來說，第一是鐵路公園改造完成後，它真的是一個很美又舒服的地方，尤其是下午時，看到許多年長的長輩到那裡散步、乘涼，假日有許多外地人帶孩子來玩。我們去到國外，還是國內的休閒所在，都會有個可以坐下喝點飲料、咖啡，吃點點心的地方，感覺很悠閒。鐵路公園其實很有這種感覺，只是沒有咖啡可以喝。……第二是這個「心點子」的計畫，……還有經濟部中小企業處補助的「社區產業自主輔導計畫」，都是跟產業、觀光、休閒有關的，新港這幾年已經有不錯的社區營造基礎，要怎樣在這個基礎上，去結合產業，發展休閒觀光，……怎樣推廣給外界知道新港的美跟好。第三是這幾年因為景氣不好，基金會的會友捐款（小額定期捐款）有減少的現象，政府的補助申請愈來愈競爭，審查及要求都比以前嚴格，要愈有實力，才能與其他非營利組織競爭，獲得政府的補助，基金會的財務，目前是沒什麼問題，但是如果基金會可以自己創業（合法的），提撥些經費，想辦法跟政府申請相關補助，最好可以結合新港的產業、休閒觀光，大家一起發展。」（A1 訪談，2005/5/11）

「一開始我們就常常在整理鐵路公園時（鋤草、維護），討論說這麼美的地方，如果有個坐下來喝點飲料，很舒服休閒的空間，一定很好。……而且，我個人的看法是，像我們去歐洲旅行，都會有個寫 i 的地方，就是 information center，去日本都會有個「案內所」，提供各種地方上的休閒旅遊資訊。新港的產業很豐富，很多社區來新港參訪，我常常帶團到各產業點、古蹟去走走，也導覽，團體到新港可以先跟基金會或客廳聯絡，但個人或一家人到新港，就應該有個服務中心，我覺得，客廳未來就該具備這樣的功能，這個我在義

工幹部會議提出，大家也決議通過的。」（A2 訪談，2005/5/11）

由新港文教基金會近三年的經費收入狀況（表 4-6）顯示，各界的捐獻收入與各機關補助收入，並沒有減少的趨勢，產業化的發展，似乎與基金會長期致力於解決社區問題，服務在地，專注社區發展的面向上有較密切的關係。依據新港文教基金會（2004）92 年度多元就業開發方案—民間團體就業擴展計劃經濟型〈新港客廳—新港人招待人客的好所在計畫書〉對於新港客廳的計畫目的即包含：一、社區營造，建構可持續經營機制；二、由在地社區產業創造永續就業等兩大項。從相關資料顯示，新港文教基金會經營新港客廳，對於開創基金會的財源，應該是屬於未雨綢繆，更大的原因，應該是想以「以經濟產業實現組織理想」。

表 4-6 新港文教基金會 2002~2004 經費收入表

會計科目	2002 收入金額	2003 收入金額	2004 收入金額
各界捐獻收入	4,608,832	5,287,609	6,158,922
辦理活動收入	2,904,205	3,067,037	3,151,111
各機關補助收入	12,264,281	16,487,827	13,248,501
財務收入	340,206	234,671	215,045
什項收入	92,309	152,047	39,805
小計	20,209,833	25,229,191	22,813,384

資料來源：新港文教基金會

二、建構的過程

（一）建築與服務內容規劃

說到新港客廳的建築物本身，就要談到台灣糖業股份有限公司（簡稱台糖），以及台糖北港糖廠（當時的大日本株式會社）於西元 1911 年完成運輸原料用的「輕便道」，因鐵軌寬為國際標準軌的一半，俗稱為五分仔車，當年並設立新港車站。依據黃韋維（2000）當時全省糖鐵路線綿延 3000 多公里，隨著糖業的發展催促著嘉南平原的開發，糖業運輸鐵道也成了南部沿線鄉鎮的重要命脈，沿途的驛站聚集了地方居民的生活也建構並豐富了地方生活的集體記憶。嘉義到北港往返的嘉北線隨著北港的朝天宮與新港奉天宮的香火鼎盛而成為糖鐵的黃金路線，民國五、六十年時為嘉義線的黃金時期，尤其是每年的農曆元月至三月的進香期，每班列車載著滿滿的香客，最興盛時期從早上 6：00 到晚上 22:00（一天最多 32 班次；其中固定班次為 22 班，其餘 10 班為加班車）。之後由於公路大量開發，客運成本不符，民國 71 年 8 月 17 日下午 4 點 45 分，台糖嘉北線五分仔火車，由嘉義開出最後一班火車，甜甜的駛入那個年代新港人共同的記憶刻度裡；新港車站也因都市計劃被拆除，五分仔鐵道更沒入了荒煙漫草中。

2001年，延續著記憶中對新港驛頭的情感，新港社區義工，集聚眾人的力量，將棘草叢生、垃圾堆疊的廢鐵道，營造成為花木扶疏、風華獨具的全國第一座綿延近400公尺的「鐵路公園」。而「新港客廳」就座落新港新休閒地標「鐵路公園」旁，原為台糖員工老舊宿舍，新港鄉公所於2003年，為推廣鐵路公園社區參與精神，與新港文教基金會共同租賃本鄉公園段九二二、九二二之一地號等二筆土地（含地面上建築物），擬規劃為「新港鄉鐵路文物展示館」，並委由新港文教基金會維護管理。期望藉新港社區文化產業展售與推廣，為新港社區文化產業永續發展，建構整體行銷推廣機制。依據新港文教基金會與新港鄉公所的租賃合約，租金由新港鄉公所與新港文教基金會各支付一半，此外基金會每個月須繳交新台幣7,000元的租金，及每年營收結餘的6%給新港鄉公所。

「剛好，台糖的站長老宿舍有意出租，在整理鐵路公園時，就跟台糖有好的互動與互相信任，所以就跟公所一起合租，開始新港客廳的規劃。這是2003年的事情了，因為在作「心點子」的時候，有邀請邱明民老師來作顧問，他是這方面的專家，也曾在淡水開類似的餐廳，就請他來規劃，他來看看後，就建議說可以經營餐飲（西式的，如義大利麵）以及賣社區的特色產品。這實在是需要專家來協助，還有幾位董事、邱老師、執行長，大家一起開會討論，就開始朝這個方向進行。」（A1訪談，2005/5/11）

「剛好我們的規劃設計顧問是留日的，具備地方產業振興的專長，也曾自己在淡水開過類似的店，所以，新港客廳就慢慢成型。其實是我們先討論出一些結果，然後就提到義工幹部會議討論，討論到開始營業，差不多也有將近一年的時間。」（A2訪談，2005/5/11）

「前年（2003）整修建築物、設備等花費160萬，由於室內場地實在太小了，常常有許多顧客無法進來用餐，而且很多物料，量太少了，成本就會提高，今年（2005）還要再支出80萬元增加空間及設施。」（A1訪談，2005/5/11）

2003年11月至2004年5月，新港文教基金會運用自籌款160萬元，延續「鐵路公園精神」，將日式老建築外加鐵皮屋的台糖舊宿舍，保留並活化日式木構與白壁特質。2005年，為因應「客廳」室內接待服務賣場空間不足、及嘉南平原夏秋高溫多雨、冬季日夜溫差大等天候因素，新港文教基金會已開會決議再自籌新台幣80萬元，於庭園區部分加建室內接待服務空間，並擴充社區產品展售區，以期提供更舒適、完善的服務。新港客廳總面積為460 m²（含庭院），已規劃中之各區（詳表4-7）

表 4-7 新港客廳規劃與設備概況表

項目	設備	建設情形
社區產品展售區	展售產品	由新港社區休閒文化產業促進會業者協助

	展售櫃 品牌包裝	2004年2月相關設備建制完成 2005年擴充展售區及展售架、相關佈置
特色餐、咖啡飲料區	廚房設備 吧台設備 庭園景觀 洗手間設施	93年2月相關設備建制完成 2005年7月於庭園區部分加建室內接待服務空間、桌椅、空調設備
「新港 慢步香」休閒資訊提供	新港休閒產業點路線及體驗活動資訊摺業提供 團體導覽解說	1.由新港文化休閒產業發展協會業者協助 2.由新港文化解說團義工協助導覽解說 3.2005年起透過職前訓練，培訓多元工作人員，期能有能力提供導覽解說服務
園藝花卉展售區	展售架牛車	2004年2月相關設備建制完成
鐵路文物展示區	嘉北線五分仔老照片展板、鐵道文物	1.鐵路公園維護 2.鐵路公園中文物解說之建立 3.台糖嘉北線五分仔老照片展覽

資料來源：新港文教基金會，本研究整理

依據新港文教基金會（2004）92年度多元就業開發方案—民間團體就業擴展計劃經濟型〈新港客廳—新港人招待人客的好所在計畫書〉，對於產品的規劃、經營規劃、人力需求及管理方式如下：

（二）產品規劃

1.社區產品展售區：

- (1)於2004年結合新港味美樣多的特產（新港餡、花菓酥、麻米糰…等）、農牧產品（洋桔梗花卉、火雞肉加工品等）、特色工藝藝術交趾陶、手捏陶等，以「新港客廳」為產品品牌，開發包裝產品，成為到新港一遊，自用或送禮的最好伴手禮。
- (2)續結合在地產業，以「新港客廳」為產品品牌，重新開發包裝及展售，如線香、盤香與交趾陶香爐套裝產品。
- (3)開發及生產【新港客廳】專屬產品，以手工拼布、軟陶、金工為產品，開發具新港特色的產品(如番茄娃娃背袋、吊飾；新港福袋、虎爺平安吊飾；金工首飾…等)
- (4)徵選多元就業方案相關執行計畫之優良創意產品於客廳中展售，相互行銷支持，並提供顧客更更多元的選擇。

2.特色餐、咖啡飲料服務：

- (1)新港在地生產的蔬果種類豐盛，搭配火雞肉、豬肉（台灣珍豬），烹煮配製特色簡餐；提供咖啡、飲料、下午茶服務。
- (2)配合節慶日推出節慶特餐，如情人節特餐、聖誕特餐、春節特餐…等，並搭配整體環境佈置，以提供與眾不同的餐飲風味與用餐氛圍。
- (3)風味獨特淋上各種醬汁的西餐主菜，加上中式的新鮮小菜，配上健康高纖的五穀米飯，餐後甜點、飲料，給您中西合璧的色香味俱全套餐。

3. 「新港慢步香」休閒旅遊資訊提供：

- (1)由新港文化休閒產業發展協會業者協助，聯結農特產、古蹟、交趾陶工作室、休憩景點規劃而成的「新港慢步香」休閒路線摺頁提供，包括半日遊、一日遊，提供相關休閒旅遊的諮詢、隨團導覽解說、各式體驗DIY等訊息。
- (2)由新港文化解說團義工協助導覽解說
- (3)94年起透過職前訓練，培訓多元工作人員，期能有能力提供導覽解說服務。
- (4)94年度著重與新港文化休閒產業促進會各業者合作，開發各種休閒體驗DIY產品及套裝行程，以期第三年計畫能有套裝行程及導覽解說服務及收入。

4.園藝植栽銷售：

新港文教基金會長期致力於社區健康環境綠美化，特於去年底設置完成「綠園」，除草花植栽培育，提供公共綠美化點，並開辦「環境綠美化DIY」課程，為了方便鄉親，提供草花、盆器銷售服務，以推動優質生活環境與健康社區的建構。

(三)經營規畫：

由於資源有限，投入之時間、人力都有限制，因此在考量時間、空間與資源的限制之下，新港客廳之計畫執行蓋以分為三個階段實施，本2003年申請的「多元就業開發方案」乃投入於經營計畫之第一及第一、二階段。茲將各階段分述如下：

1、第一階段：硬體建設與資源協調階段。

本階段重點在進行初步硬體規劃、設計，並連結政府與民間資源拓展各項設備。已於2004年5月底完成此階段之建設。

此時目標在於各硬體設施的計畫與建設、營運計畫研擬。

2、第二階段：人員招募培訓與社區產品展售、餐飲服務、園藝植栽展售。

本階段進行人員招募培訓，完整的在職訓練，以彌補招募來的人員專業上的不足，與社區多元產業結合，產品品牌包裝研發，開始社區產品、餐飲服務、園藝植栽展售，並作隨時的修正與調整，以符合消費者的需求，並維持品質。所需時間約一年半（2004年6月~2005年12月）。

此時目標為：

- 1.人員招募培訓，就基礎及專業進行各項培訓。
- 2.社區產業與產品洽談聯繫。
- 3.產品品牌包裝研發。
- 4.產品上櫃，餐飲服務開幕試賣。
- 5.修正調整人力架構與工作執掌及產品內容，以確保滿足消費者需求。

3、第三階段：社區文化產業與休閒旅遊服務階段。

本階段針對社區多元的產業與休閒旅遊的結合，開發並推出「新港慢步香」系列休閒旅遊活動，提供配套的導覽解說、體驗DIY等資訊及腳踏車租借服務，以帶動人潮走入產業，了解產業，以提昇產業價值。

所需時間約一~三年（期程：2004年6月~2007年6月）。

此時目標為：

1. 設備與硬體之修正調整，以補充原建設之不足。
2. 進行產品量與品質維持工作，針對人力進行充分運用，並朝向多元與具創意的服務。
3. 持續開發、包裝設計、開發製作新的社區產品。
4. 持續開發特色餐飲，定期更新菜單，以滿足顧客需求。
5. 規劃與執行各種活動。
6. 開發更多的業者加入社區產業休閒，以提供更多元的產品與行程。穩定人力架構與工作執掌，並提升人力之專業化與精實化，使得以轉業謀職或繼續留用。

（四）人力需求及管理方式

1、人力配置需求表：新港文教基金會提供

人員配置	工作項目	工作地點	人數	配置工作之期間	進用條件		
					學歷	專長	特殊條件
工作人員	餐飲準備 接待服務 休閒資訊 提供解說 說等工作	新港客廳	8	2004.06.08~ 2005.06.07	不拘	廚房工作 外場服務 導覽解說	喜愛與人接洽， 具服務接待熱誠 者
專案經理	餐飲產品 設計 工作人員 職業訓練 收支管理 經營管理	新港客廳 鐵路公園 各產業點	1		大專	熟悉電腦 MS office 工作環境	餐飲、企管或休 閒管理相關科 系，一年以上工 作經驗，或兩年 以上相閏實務工 作經驗

2、職業及在職訓練

- (1) 安排系列訓練課程，邀請社區產品、餐飲、休閒導覽、拼布、軟陶相關之專家，就以上內容的特色製作、解說、創新、包裝等做說明及實際演練指導，以提升工作人員之知能，並為未來自行就業培養相關技能。
- (2) 計畫於開始上工第一個月內，以密集方式培訓 8~24 小時。
- (3) 之後依工作人員實際工作狀況與需求，安排相關培訓，預計每個月 4~8 小時培訓。
- (4) 標竿計畫參訪，他山之石可以攻錯，借由相關標竿計畫的實地參訪，擴大視野，並為營運、工作人員技能培養…等之參考依據。

3、執行管理

計劃中提供之就業訓練共 8 人，專案經理負責餐飲產品設計、工作人員職業訓練、收支管理、經營管理。工作人員間為彼此支援之工作團隊（Team Work），需隨時

彼此支援。

(1) 管理目標：

對工作人員作專業知識養成及訓練外，亦以提倡社會企業 (social enterprise) 價值認同為主要目標；因此，除先前計劃之人員管理方式作改進外，另增加職前及在職工作訓練及人員考核制度之建立，以作為模擬實際工作職場之要求，增加工作效率。

(2) 管理策略：

A. 管理階層：

由執行長領導並組織各產品服務參與人員之人力運用及規劃；專案經理進行餐飲產品設計、工作人員職業訓練、收支管理、經營管理。並管理工作人員之出勤記錄與工作執行。以走動式管理，隨時掌控狀況，並能作立即性反應及處理。

B. 工作人員之督導方式

- a. 製作簽到、退名冊，按時簽到
- b. 編製工作日誌，按日填寫具體工作進度及工作內容
- c. 設立考核制度，作為停止雇用或續聘之依據
- d. 專案經理人走動式管理，即時督導
- e. 新港文教基金會之董事、義工幹部，皆為在地長期參與本會各項業務推動者，在日常生活中，即可隨時協助觀察並反映意見。

三、核心競爭力

依據新港文教基金會義工幹部會議記錄 (2003~2004) 及訪談資料，顯示該組織投入產業化的過程，經歷近一年的準備，組織專案團隊、結合政府資源、累積了環境改造與群體互信的機制，與新港特色產業結盟、並考慮了市場區隔。而基金會十多年來在「人」與「環境」上的努力基礎，成為基金會經營新港客廳的核心競爭力。

「新港客廳其實是從基金會這 10 幾年的基礎上建立的，這包括兩大方面，一個是『人』的部分，另一個是『環境』的部分。如果沒有這兩個因素具全，基金會要邁向「產業化」，其實是很難突破的。人的部分含基金會內部的組織經營管理機制的成熟，……還有基金會跟新港社團、機關、學校，甚至鄉民，關係的建立，人與人之間有共識與互信機制。環境方面，從早期的檢拾農藥瓶、垃圾分類回收……一直到鐵路公園的改造，新港個髒亂點的綠美化，好的環境是可以創造經濟價值的，……以鐵路公園為中心的吸引力，客廳剛好在這個優勢上。此外，每年大甲媽祖來時十萬香客，新港人提供的免費食宿，新港客廳應該好好發揚此新港人好客的特質，讓顧客覺得小鎮的淳樸溫馨。」(A4 訪談，2005/5/12)

(一) 專案團隊

新港文教基金會投入於產業的經營，「新港客廳」是頭一遭，2003 年 6 月起，即組成專案團隊 (表 4-8)，並聘請規劃設計顧問，提供專業的資訊，作為團體決策的依據，

規劃小組之決議仍提交基金會義工幹部會議討論決議通過後，並結合各專業工作者，共同參與執行。

表 4-8 新港客廳專案團隊表

參與者職稱	分工職責	備註
董事長	計畫代表人 決策參與	
常務董事	在地觀點提供 在地人脈提供 決策參與	2~3 人
規劃設計顧問	整體營運規劃 建築規劃設計	外聘，日本商業政策碩士 專長：社區總體營造 區域產業振興
執行長	計畫總執行 社區產品聯結 產品包裝規劃 行銷規劃	
專案經理 (店長)	餐飲產品設計 工作人員職業訓練 收支管理 經營管理	高雄餐飲學院畢業
義工各組	庭園植栽設計、種植 水杯碗盤製作	
硬體建築商	硬體工程施工	外聘，在地雇工購料
書法題字	新港客廳書法題字	外聘，書法家
美術設計	平面視覺設計(平片、餐券...) 產品包裝設計	外聘

資料來源：新港文教基金會，本研究整理

新港客廳似乎在一日之間，以全然不同的風貌，出現在鐵路公園旁。事實上，基金會以近一年的時間，透過義工幹部會議、專案團隊會議，不斷地討論，硬體的規劃、設計、施工；產品的規劃、包裝設計……；套餐飲料用的陶杯碗盤，都是義工們，親手捏塑、上釉、窯燒。

學習餐飲管理，從台北返鄉服務的專案經理李兆蘋(2004)表示，「客廳籌備至今，漸漸地發現它對新港的重要性，不僅結合社區自主產業、提供就業機會、更是帶動整個社區的休憩風，我知道，新港又即將讓人驚艷！尙未開幕，聽到很多期待與鼓勵的聲浪，讓我更堅定當初的決定沒有錯——選擇回鄉、投入社區。」

規劃設計顧問邱明民(2004)表示，「無論如何，它是與社區脈動的另一個銜接，能貢獻社區產業多少，尙無法預估，但它確實是一個機會與介面。在我參與新港客廳的討論過程中，觀察到新港朋友們的態度嚴肅而謹慎。我想新港文教基金會每擴張一次的

社區服務領域，相對的就會浮現出另一種挑戰，而多一次增長，多一份累積。從外來人的觀點來說，以民間的力量要成就這樣的事情確實不容易，除了需要在地公所的高度配合之外，基金會所厚植的廣闊人脈也是不可缺乏。」

（二）結合政府資源—多元就業開發方案民間團體就業擴展計畫（經濟型）

行政院勞工委員會多元就業作業手冊（2003）指出，勞委會參考歐盟推動第三部門就業計畫及九二一震災災區就業重建大軍的實施經驗，自 2001 年開始推動「永續就業工程計畫」、2002 年推出「多元就業開發方案」，2003 年「92 年度多元就業開發方案—民間團體就業擴展計畫」由政府與民間協力創造在地就業機會，培養失業者再就業能力，並紓解其失業帶來的危機與壓力，此一系列之就業機會開發計畫實施三年多以來，已經誘發民間團體與政府共同參與創造五萬餘個工作機會，從而提供中高齡失業者進入民間團體工作就業。

對於所謂「經濟型計畫」依多元就業作業手冊明文規定「民間團體依據地方發展特性，辦理具有財務收入機制、產業發展前景之創意計畫，期在補助結束後，仍能持續經營，進而擴大僱用能力，提供失業者就業管道。」且「本方案之工作人員均限由公立就業服務機構推介，並就用人單位錄取進用名單進行核對建檔及核准派工，經濟型計畫以非自願性失業者及中高齡失業者為優先。」補助方式「用人費用：依工作性質每人每日補助 800 元、900 元或 1,000 元，每月最高以工作 22 天為原則，並補助勞健保費之雇主負擔部分，以實報實銷為原則。經濟型計畫：同 1 計畫最長 3 年，第 1 次審查核定最長不超過 1 年，爾後逐年檢視其執行績效、訪視考核及接受輔導成果，另行核定次年度之補助人數及經費。」

手冊中並指出「為使各項計畫發揮其功能，本會職業訓練局所屬公立就業服務中心辦理顧問諮詢輔導，視各計畫用人單位實際運作狀況，適時引介適當資源，並提供訪視評估資料，作為計畫後續審查之參考，提昇個別計畫及方案整體績效。」「公立就業服務機構每 1 個月至少實地訪查其轄區內計畫 1 次。勞委會職業訓練局辦理不定期考核及評鑑等。」

依據相關規定，新港文教基金會於 2003 年 12 月向勞委會申請「92 年多元就業方案經濟型計畫」新港客廳—新港人招待人客的好所在，經過台南區就業服務中心的初審及勞委會職訓局的複審，於 2004 年 6 月獲勞委會核定補助 8 個工作人員，共補助人事費新台幣 1,900,800 元（每人每日 900 元），保險費新台幣 168,000 元（用人單位支付額），其他費用新台幣 310,320 元（相關行政管理費），總計新台幣 2,379,120 元。並於 2004 年 6 月 8 日核准上工，為期 12 個月。

有了政府相關計畫的補助款，尤其是有關人事經費的補助，對於新港文教基金會推動「新港客廳」的相關產業計畫，無疑是相當有力的支柱；但另一方面對於勞委會相關

的考核評鑑、績效評估、經費核銷等行政管考程序，對於未曾投入產業經營的新港文教基金會而言，是一大考驗，且需要展現更高的透明化及責信度。

(二) 與新港特色產業結盟，開發「新港客廳」品牌產品，及「新港慢步香」休閒體驗行程

由於「社區總體營造心點子規劃」、「新港社區產業自主輔導計畫」與產業連結關係的建立，新港文教基金會期望建構「新港客廳」為社區產業的入口與行銷點。因此，「新港客廳」除了是店的名稱，更是產品的品牌。以這個品牌加上夢想新港寫生比賽中，孩子們對新港產業的情感描繪，設計出第一組專屬於社區產品的包裝，搭配味美樣多的新港特產（新港餡、花菓酥、麻米糰等），健康高蛋白質的火雞肉條，璀璨精緻的交趾陶，樸拙自然的陶好杯，新港旅外鄉親的純天然手工香皂……，成為新港最好的伴手禮更開發產品組合套裝的各種禮盒、福袋等。並積極培訓社區婦女投入手工創作，如菜工社區婦女的軟陶手工創作（名片夾、美妝鏡、手機吊飾…）（詳表 4-9）。

關於產品的聯結組合與重新開發包裝，與黃世輝（2004）的觀察，是相當接近的。「我特別注意了各業者的包裝，在顏色與圖案的使用上其實頗具古趣，具有重新運用發展的潛力，不過目前似乎並不符合多數年輕人的品味。換句話說，糕餅的品質具有歷史的保證，但包裝的設計則以節約省錢為美德。若說鐵路公園提供了文化服務，但尚未仔細發展相關的文化商品，那麼新港糕餅業則相反地擁有許多商品卻缺乏文化內容的披露、展現與服務性導覽，尤其在創新糕餅及創新包裝上。」

於是新港文教基金會也投入了產品包裝的開發，以「甜蜜新港」為例，購買者 90% 以上為外地來的顧客，新港人普遍的反應是「這啥？新港糖仔喔，包得這麼漂亮」，然後就放回產品架上；或者是前來購買火雞肉條時，表示「不用包裝，回家就要吃了。」顯示著非傳統式的包裝，受到年輕人的喜愛，新港人反到不太適應。

可以重新組合、包裝的產品，直接在新港客廳上架銷售，但無法搬進新港客廳的產品，如何包裝呢？「捏陶、上釉、窯燒」的過程能能否「包裝」為產品？透過每天生產勞動的過程，創造「解說、體驗、學習」的價值，於是基金會與業者共同討論，在整個生產勞動的場域中，創造出一個「可親近、可體驗、可學習」的空間與感覺，把自己最得意的產品生產過程現身說法，讓來參觀的遠方朋友，學習生產過程的珍貴與生活的氣味。「新港慢步香」系列休閒旅遊及體驗，逐漸成行，聯結農特產、古蹟、交趾陶工作室、休憩景點，包括半日遊、一日遊、腳踏車之旅，提供相關休閒旅遊的諮詢、腳踏車租借、隨團導覽解說、各式體驗 DIY……，以滿足消費者各種不同的需求。

新港文教基金會董事長邱晉煌（2004）對於新港客廳的定位是：「新港客廳」的設立，並不以營利為目的，它除了由勞委會「多元就業開發方案—民間團體就業擴展計畫」提供在地 8 個就業機會之外，也具備外地朋友拜訪新港時的服務入口的功能，除

了特餐、花卉盆栽、腳踏車出租以及解說員的服務之外，更可以提供新港完整的產業及旅遊資訊。」

「新港客廳是「新港慢步香」的起點，聯結農特產、古蹟、交趾陶、休憩景點，提供半日遊或一日遊的自行車休閒體驗之旅。當洋桔梗花是滿園迎風遙曳，色彩繽紛，農民歡喜忙著剪枝分類包裝，而不是成串整齊陳列花市櫃台待價而估，應有較迷人之處；當交趾陶是可以拿捏、上色、等待窯燒出爐後釉變的驚奇，而不是藏在亮麗櫥櫃中的擺飾，那份感動應較深刻；當親自走訪吉園圃蔬菜生產流程，殘餘農藥檢定，農民謹慎關注任何細節，感受的信心不光是吉園圃標章所能呈現……。新港客廳行銷的是產品背後更深的感動與屬於土地特有的韻味（陳錦煌，2004）。」

表 4-9 新港客廳與新港特色產業聯結關係表

產品內容	產業類別	數量	備註
「甜蜜新港」系列	糖果糕餅業	3	以成本價提供新港客廳
「Turkey· Superman」火雞肉條、聖誕火雞特餐、內部擺設花卉	畜牧場、農場	2	火雞、洋桔梗花卉
交趾陶生活文化產品 陶好杯	交趾陶工坊 現代手工陶坊	2	
「淨身 淨心 淨花緣」系列	手工精油工坊	1	新港旅外
「新港慢步香」出版品	新港文教基金會		基金會出版品
軟陶手工作品	社區發展協會	1	名片夾、美妝鏡、手機吊飾…等
新港福袋	糖果糕餅業、交趾陶工坊、製香業 食品加工	6	新港餡、花菓酥、杏仁糰、線香、交趾陶香塔、手工醬油
新港客廳餐後飲料	食品加工	1	鳳梨醋
「新港慢步香」系列	糖果糕餅業、交趾陶工坊、製香業 食品加工、農場、畜牧場、鄉土館、花卉	16	

資料來源：新港文教基金會，本研究整理

依據品牌形象大師 Marc Gobé (2002) 的「公民品牌」論述「賣產品的時代已經過去，築希望、給夢想的公民品牌將成為新趨勢。『好』的品牌，讓消費者有信任、安全感、有夢想、歡樂、希望、感性與便利的生活。」新港客廳在邁向公民品牌的同時，除了努力建立與消費者的情感連結時，更將持續發揮社會影響力，提昇合作產業的集體品質，共同履行良好的責信。

(三) 環境改造與群體的互信

如果說「心點子創意規劃」、「新港社區產業自主輔導計畫」讓新港的產業與文化

有更好的結盟與服務的提昇，那麼，新港文教基金會 18 年來，致力於人與人之間的相互信賴，醞釀出豐富的故事，人與環境營造創造出新港的特色，更是「新港客廳」能在穩健中建構與未來發展的基礎。而且新港人好客，18 年來免費提供食宿，招待大甲來的十萬香客；三次的國際藝術節，站在國際交流最前線的就是接待家庭。待客的心意，恆是豐盛的擁抱。那麼，新港客廳該如何來待客？新港，微笑的故鄉，除了打造美的家庭環境，更要有如同在家一樣地舒適、單純與溫馨，享受待客與被接待的快樂過程。

新港文教基金會為了舉辦第二次的國際藝術節，將 2002 年定為「淨土新港—環境改造年」，那是繼「鐵路公園」的環境營造之後，持續的環境改造運動，包括髒亂點綠美化、家戶門面綠美化、廣植行道樹、設立苗圃站、綠美化人才培育等工作。

「爲了年底舉辦國際性的活動，基金會把今年定爲環境改造年，希望藉由鄉內環境的淨化、綠化與美化，把新港打造爲人間淨土，更藉由編輯文化產業暨觀光導覽手冊、培訓解說員、招募民宿、研發蔬果風味餐，來活化地方的歷史文化與產業，讓每個人都能聽懂這塊土地所發出的聲音，使得更美麗更具活力的新港能留住旅客的腳步，並留下永恆的記憶（張瑞隆，2002）。」

新港文教基金會董事長邱晉煌（2002）也指出「美化環境、整合觀光產業爲未來目標，憑藉著將台糖五分仔鐵路，綠美化成爲全台首創社區鐵路公園的經驗，我們期待這次國際青少年嘉年華活動，能爲新港留下更美好的生活環境與生機，讓新港再度成爲全台人人稱羨、更晉升一格，成爲媽祖進香活動之外的休閒觀光好去處。」

新港文教基金會的創會董事長，目前為中華民國社區營造學會理事會會長陳錦煌（2004）也有同樣的看法「近幾年，義工延續新港鐵路公園綠美化的成果，在髒亂的街角、垃圾堆積的空地、閒置店面、文昌國小前加蓋的排水溝上……，推動髒亂點綠美化，並由基金會設立「綠園」，免費提供以上公共區域所需花材。參與認養維護的鄉親，爭奇鬥艷，一家勝過一家，目前已累積六十多處成果。『新港客廳』是其中之一，新港客廳已成爲鄉親自家客廳的一部份，當捧著義工親手捏塑的陶碗，享受待客或被招待的溫馨時，新港環境生活品質也日益提昇。」

但陳錦煌（2004）也提出警告「新港客廳是基金會繼「本土化」、「社區化」、「學習化」、「國際化」、後另一項嘗試—「產業化」。非營利組織如何經營營利事業？如何在財務上建立公信？如何找到定位？與新港相關產業相輔相成；如何發展新港特有品牌？增強農特產品競爭力；如何提供中年失業婦女再就業的訓練？如何從文化、環境、健康、就業不同層面累積新港的社會資本？在在均是亟須解決的難題。」

於是，值得觀察的是：大眾對新港文教基金會的信任度如何？尤其在新港文教基

金會以非營利事業的身份，從事新港客廳營利事業的經營。從 2003 年 6 月起，新港客廳開始規劃，由新港文教基金會的義工幹部會議記錄中發現，共有 10 次的議程討論紀錄，在地董事、各組義工組長、資深義工、專職秘書處，充分參與討論決議，在透明化的機制下，義工幹部（以上與會者之統稱）有足夠的資訊與一致的認知，在外界大眾有所質疑時，能夠提出立即性的、且說法相同的答覆說明。另一方面，是新港文教基金會組織經營管理機制較為成熟，長期的高責信度，呈現的品質與績效，也讓外界較容易贊同。

對於長期參與新港社區大小事的義工而言，只是開會參與討論決議，宣揚客廳的計畫目的…等，是不夠的。由於 2003 年基金會開辦了「新食器時代」——教社區民眾簡單的徒手成形製作杯盤碗碟，讓來參與的每一戶家庭擁有屬於自己的食器。讓義工大夥們留下深刻印象。於是，當新港客廳籌備會議談到餐具，義工們馬上提出「由義工自己做」的想法，新港客廳開幕後，義工紛紛邀請親朋好友來用餐，用餐前尚要導覽解說一番，尤其是用餐的杯盤碗碟「都是義工一起製作的，我也有份」。還翻起水杯底「找找看是不是我作的，我有簽名」。

「當初只是單純「用自己做的碗吃飯比較香」的想法，我就被任命帶著大家，用二個週六的半天，用簡易翻模和陶版成形來「量產」水杯和大、中、小餐盤。從一開始大家會執著於「這個表面沒抹平……」、「那個角不夠圓……」，到慢慢體會手工的趣味就在那不是正圓的杯口、無法抹平的表面，甚至是刻意留下的肌理，如果要精緻，要準確，那跟外面賣的有啥兩樣呢！記得出窯那天，將所有義工辛苦做的餐具陳列在地上，心中有股說不出的感動！大家來客廳作客用餐，除了美味佳餚外，希望客倌兒們可以透過捧在手心的餐具，感受我們的誠意（江季鴻，2004）。」

「我聽到鄉親的反應大多是正面的，例如：新港終於有個可以招待客人的好所在；在新港鄉下，也可以享受都市人喝咖啡、喝下午茶的悠閒；環境很優雅，不受打擾等。我覺得新港客廳真正提昇新港的生活層次，以及吃的文化，尤其是當大家知道客廳是提供負擔家計與中高齡婦女就業，就更支持了。」（A3 訪談，2005/5/11）

「我是沒有聽到對於基金會的批評，當然客廳在服務上，是有需要改進的一些建議。外界沒有質疑，可能是因為基金會一向很受信賴；做任何事情都以非常負責的態度，像新港客廳所呈現的品質，客廳開幕後，好像也聽說新港哪裡要開類似的餐廳，後來也沒有。客廳開幕之前，對面不也是開了一家『鐵路咖啡』，以幾把戶外大洋傘撐起賣場，賣小火鍋，咖啡飲料，據說有人去喝咖啡，是三合一隨身包沖的，客廳開幕前就不見了。品質是最重要的，基金會做的事，就是有品質保證。」（A2 訪談，2005/5/11）

「我曾在基金會的會訊社區論壇寫「新港客廳」的設立，並不以營利為目的，它除了由勞委會「多元就業開發方案」提供在地 8 個就業機會之外，也是外地朋友來新

港玩時的服務中心，目前有特餐、社區產品的服務，未來可以提供像腳踏車出租以及解說服務，更可以提供新港的產業及旅遊的資料新港客廳另一項重要功能，就是提昇生活品質，帶動社區發展，有朝一日，新港如果有許多類似的店，提供高品質的服務，新港客廳功成身退也沒有關係，……未來即使有盈餘，也將回歸基金會的各項服務。其實算是基金會的各項服務中的一項新的服務項目。」(A1 訪談，2005/5/11)

「站在社區營造的角度看基金會這種非營組織的產業發展，我們理解非營利組織有其成立的社會服務宗旨，但非營利組織的產業活動不可且不以盈餘分配為目的，而以盈餘的再投入社會福祉為目標。因此無論是鐵路公園或糕餅業者，如果堅持以社區營造為產業基礎，以社區產業的公益回饋為原則，以文化創意產業的創新開拓為動力，那麼在新港也有可能實踐社區型與通用型兩種文化創意產業的連結(黃世輝，2004)。」

(四) 市場區隔

以新港於 2003 年的產業概況(表 4-3)及實地在新港街面走訪，以奉天宮廟口最熱鬧的「商圈」來看，吃的都是當日現做的小吃攤，賣的都是新港餡等特產，當然都頗具新港特色，但都無法提供遊客一個較舒適、寧靜，可以坐下來好好休息用餐、聊天，停留久一點的地方。

首先要觀察的是「新港客廳是否與社區業者爭利？」

「爭利喔？應該不會吧！新港人經營的大多是小吃攤，新港餡等特產，但都沒有有一個較舒適、寧靜，可以坐下來好好休息用餐、聊天的地方。新港客廳可說是新港第一家，也是目前唯一的一家提供西式餐飲、有舒適優雅環境的餐廳，價位上，平價商業特餐約 120 元，比一般小吃、自助餐的 30~60 元稍貴些，套餐在 180 元~300 元之間，愛吃小吃的一定要去做小吃攤買，因為客廳沒有，客源的衝突性不大，而是提供大家更多的選擇。像在社區產品展售上，客廳的產品貨源來自新港各特色產業者，又沒有開工場生產產品，重點是研發特色包裝、重新包裝行銷，其實是擴大他們的銷售層面。」(A3 訪談，2005/5/11)

另一個問題是「有更大的投資在新港開設類似的餐廳，新港客廳是否有能力繼續經營？」以鄰近的「咖啡節」為例，地方多年苦心經營的特色產業，在好不容易打出口碑，就被某財團的大型遊樂區所吸納，成為「咖啡節」的最大品牌。

「新港客廳重點不是產品本身，而是產品背後的人，生活的社區，與蘊涵的文化。新港文教基金會企圖幫已是全國知名、產量第一的農特產品，重新整合「人」、「社區」、「文化」，一起行銷，期望產品不只是產品，富涵地方生命，全世界獨一無二，別人無法複製，願意到新港現地購買，以社區公共利益為優先。「新港客廳」是努力的第一步(陳錦煌，2004)。」

四、執行結果分析

從社會企業觀點來看，非營利組織產業化，必須達成經濟與社會的雙重目的。以下就新港文教基金會經營新港客廳一年來的營運收支、對於工作人員（多元就業受服務人員）及基金會經營管理上、新港客廳的能見度及新港鄉關產業的發展的影響分述如下：

（一）營運收支

新港客廳於2004年6月1日正式對外服務，至2005年5月31日共計營運一年，由收支餘絀表（見表4-10）之數據分析，總收入新台幣5,514,396元中，由政府補助（勞委會92年多元就業方案經濟型）占40.78%，由客廳餐飲及產品服務的營收占59.22%，如果沒有政府的方案補助，是無法達到收支平衡。從支出方面審視，總支出新台幣4,881,200元，其中行政管理費高達45.19%，行政管理費中主要支出為人事費占82.3%，含8位多元就業工作人員薪資，其他為房租及水電、保全、電話費，而物料支出占30%尚屬合理。但由於人事支出高，營運一年之餘絀僅有新台幣633,196元。且支出不含由新港文教基金會聘任之專案經理人（新港客廳店長）之薪資。

表 4-10

新港客廳

93年6月~94年5月收支餘絀表					
會計科目	支出金額	%	會計科目	收入金額	%
行政管理支出	2,491,992	45.19	政府補助收入	2,249,045	40.78
物料支出	1,654,216	29.99	餐飲及產品服務收入	3,265,351	59.22
保險支出	179,374	3.25			
營業稅	15,618	0.28			
折舊分攤	540,000	9.79			
小計	4,881,200	88.50	小計	5,514,396	100
本期餘絀	633,196	11.50			
合計	5,514,396	100	合計	5,514,396	100

資料來源：新港文教基金會，本研究整理

依92年多元就業開發方案規定，「經濟型計畫同一計畫最長三年，第一次審查核定最長不超過一年，爾後逐年檢視其執行績效、訪視考核及接受輔導成果，另行核定次年度之補助人數及經費。」而續提計畫之申請，必須達到原計畫之績效，才有可能通過第二年計畫之補助。新港客廳第一年補助計畫於93年6月起，依計畫預期績效，於12個月結束後，預計直接留用25%（計畫核定補助8人，故依比例留用2人），即2005年6月起有2名工作人員需直接由新港客廳支薪，以每個月每人薪資19,800元計，

2名工作人員含勞健保單位自負額，一年共計新台幣521,424元，尚屬達成計畫於創造就業層面之績效。

新港客廳之營收採專款專用之方式，另行開設「新港文教基金會—新港客廳」專戶，本計畫收支（含營業收入毛利、政府補助收入，相關薪資、行政管理費等）皆由本專戶專用。餘絀之回饋機制，除了支付自行留用人員2人薪資及勞健保單位自負額外，包括支付多元計畫工作人員工作超過22天以外之薪資；辦理工作人員參訪、聚餐、聯誼活動；改善營運空間、及相關設備，以提供更完善的工作環境。

「客廳到現在的盈餘除了要付2個留用人員的薪資，前年（2003）整修建築物、設量太少了，成本就會提高，今年（2005）還要再支出80萬元增加空間及設施，根本沒有盈餘可言。還好是有申請勞委會的多元就業補助，所以有一點點盈餘，剛剛已經說過，成本當初是以3年來折舊分攤，今年還要再支出的部分再來討論。」（A1訪談，2005/5/11）

「到現在營業快一年，義工幹部會議每個月幾乎都會看到財務報表，你就會發現，新港客廳要成為基金會的「金雞母」——幫基金會籌財源，短期內是不可能的。倒是提供失業或負擔家庭的婦女就業，還有提供新港一個好的休閒、用餐空間。有些中長期的目標，再繼續來努力。」（A2訪談，2005/5/11）

（二）對多元就業工作人員及金會管理上之影響

媽媽級的工作人員，是新港客廳與其他店家最大的不同點。依據92年多元就業開發方案規定，經濟型計畫以非自願性失業者及45歲至65歲之中高齡失業者為優先。因此，新港客廳工作人員招募，配合多元就業方案需年滿45歲以上，因為這樣的特質，這群堅強、充滿鬥志與毅力的媽媽，讓客廳更有「媽媽的味道」，客人來時，有媽媽在，一切自在、安心。

八個工作人員分別負責「灶台主廚」、「灶台助理」、「碗槽」、「吧台」及「外場服務」（詳表4-11），而年輕的店長則直接受聘於新港文教基金會，負責餐飲產品設計、工作人員職業訓練、採購、公關接待，以及支援員工休假時之工作遺缺。工作人員上工第一個月內，以密集方式培訓8~24小時，之後依工作人員實際工作狀況與需求，安排相關培訓，預計每個月4~8小時培訓。並由店長及同一工作配置之在職工作人員作即時性的工作指導及提醒。隨著每季菜單更換、社區產品更新，依工作配置作新菜單、飲料製作訓練，產品解說、服務訓練。

表 4-11 新港客廳工作職務及執掌：

職務	職稱	人數	執掌	工作內容
專案經理人	店長	1	餐飲產品設計、工作人員職業訓練	1.新菜單產品的設計研發。 2.廚房、吧台、外場服務職業訓練。 3.耗材採購。

			收支管理 經營管理	4.現場管理、公關接待。 5.整體營運及人員管理
工作人員	廚房 工作	3	餐飲準備	<p>灶台 1 人、助理 1 人、碗槽 1 人</p> <p>1.灶台需準備當日的食材（配菜、中西湯），午、晚餐員工餐，打掃（灶台、水槽、冰箱、工作台、地板）及器具歸位，下班前查貨（菜貨、乾貨）確定安全存量，存貨量不足時，填寫叫貨單，交店經理叫貨。（若灶台休假，即由助理及碗槽來支援）</p> <p>2.助理需協助準備當日食材（洗、切），做餐時須幫灶台備妥食材，負責擺盤、準備沙拉，打掃（灶台、水槽、冰箱、工作台、地板）及器具歸位；若助理休假，則由碗槽來支援。</p> <p>3.碗槽需協助準備當日食材（洗、切），協助準備食材及擺盤，清洗碗盤及歸位，打掃（灶台、水槽、冰箱、工作台、地板）及器具歸位。若碗槽休假，則由助理來支援。</p>
工作人員	吧台 工作	2	飲料點心準備、西餐沙拉麵包準備	<p>1.早班吧台：打掃庭園、協助整理戶外桌椅，整理吧台（清洗昨晚來不及清洗的杯子及歸位瀝乾的器具杯具），查看冰箱（飲料、甜點、水果、冰淇淋....等），準備飲料及當天所需材料（水果、甜點），協助廚房準備沙拉麵包，交班前發現飲料不足時須先準備，與晚班吧台交班後則須幫忙外場。</p> <p>2.晚班吧台：與早班吧台交班（查看冰箱、清點吧台用品、冰箱貨與乾貨），其他同早班吧台，整理吧台（清洗咖啡機、水槽、冰箱、工作台），點貨及填寫叫貨單交經理叫貨。</p> <p>3.早班 9:30~17:30、晚班 13:00~21:00（週五、六）14:00~22:00</p>
工作人員	外場 服務	3	接待服務	<p>1.諮詢服務</p> <p>2.餐飲服務（點餐、送餐、收拾整理）</p> <p>3.社區產品包裝、解說、銷售</p> <p>4.休閒旅遊活動資訊提供、協助安排</p> <p>5.導覽解說服務安排</p> <p>6.櫃檯結帳</p> <p>7.支援廚房準備工作</p> <p>1.早班服務人員：打掃庭園，整理戶外桌椅（撐傘、排擦桌椅），整理室內桌椅、</p>

				<p>桌花、大玻璃窗擦拭，整理產品區（包裝上架、介紹推銷、檢查是否過期），營業前調燈、調音樂，服務工作，與晚班交接（花草植栽、產品盤點單寫交接）。</p> <p>2. <u>晚班服務人員</u>：服務工作同早班人員，顛峰時間過查看餐具是否清洗完，須擦拭，顛峰時間過則查看廁所是否須整理，注意垃圾車來前即準備好要倒的垃圾，下班前查貨，填寫叫貨單交經理叫貨（社區產品、花草植栽、廁所清潔用品），叫貨單須留置前櫃檯給早班驗收用。當天的碗盤不要留置隔天洗，若廚房人員已下班則須自行清洗，以免滋生蟑螂螞蟻，打烊工作（掃地、擦桌椅、廁所清掃、關燈及音響、檢查門窗及保全設定）下班前打掃拖地。</p> <p>3. <u>中班服務人員</u>：平常日的工作均同，下午利用庭院客人較少時澆水。</p> <p>4. 採輪班制，早班 9:30~17:30、晚班 13:00~21:00（週五、六）14:00~22:00 中班 10:00~14:00、17:00~21:00</p>
--	--	--	--	--

資料來源：新港文教基金會，本研究整理

八位工作人員由朴子就業服務站，透過「多元就業開發方案作業管理資訊系統資料庫」，篩選出符合本方案規定之失業者。將名單推介給新港文教基金會，從計畫核定到報准上工，前後經過 2 個月。基金會從電話聯繫、面談、側面打聽，多方了解應徵者的家庭背景，錄取者除了對此工作有興趣、願意學習，具備基本的表達能力、身體健康外，家庭經濟需求，適另一項主因，她們多數為負擔家計、或單親的婦女（詳表 4-12）。

表 4-12 新港客廳多元就業工作人員概況表

背景類別	人數	備註
45~65 歲中高齡	7	另 1 人 44 歲，單親且負擔家計婦女
負擔家計婦女	6	依據就業服務法第 24 條所稱：「負擔家計婦女、中高齡者、身心障礙者、原住民、生活扶助戶中有工作能力者、其他經中央主管機關認為有必要者。」 負擔家計婦女包括：單親、先生重病、家中有 65 歲以上老人或 15 歲以下小孩需照養。

資料來源：新港文教基金會，本研究整理

但也因為以上之多重因素，新港文教基金會早在 2004 年 5 月 15 日開始工作人員的培訓工作，也意味著 5 月 15 至 6 月 7 日這段多元就業未核准上工期間，基金會得要

自付工作人員薪資。但培訓狀況並不如理想，迫使開幕日期延了又延，基金會並動員董事會、6組義工、秘書處，於一週內密集至新港客廳「試餐」，目的在於讓工作人員現場實習，並於用餐後，一起與工作人員，共同檢討、商議需改進的方法。使得新港客廳的服務逐漸在進步中。

對於一年來的工作，對於工作人員有何影響，訪談中發現，有三個面向：

- 1.經濟上的，也就是薪資上的幫助，每個月的薪資約 19,800 元，扣掉勞健保自負額，回家繳貸款、一家人生活費、孩子的註冊費、孩子在外就學的生活費……，每個月有固定的薪資，雖不是很多，但可以有規劃地分配。
- 2.學習上的，包括中西餐、點心、飲料的製作技術，外場服務、社區產業的認識與解說，與原有生活或曾經有的工作經驗上，有很大的不同，是一個非常新的學習經驗，還有媽媽覺得學好這些技能，未來有自行創業開店的意願。
- 3.精神上的，因為有個固定的工作，且有個好的學習環境，工作人員感情融洽，可能因為年齡相近、面臨的問題相同，彼此還可以提供可能解決問題的方法。客廳的工作提供她們，在龐大的生活壓力中（訪談中，多數的媽媽提到生活壓力，都會紅了眼框），一個緩和的時空與精神的慰藉。

「因為我先生去年車禍過世，在家裡很難過，工作讓我精神上有寄託（紅了眼框），此外，之前在工廠，薪水也不固定，最壞時，還曾經一個月領 2000 元。後來也做過短期的擴大公共服務，拔草的工作，從東邊拔到西邊，東邊的草又長出來了，毫無效益與學習，在這裡，薪水固定，還可以交換知識。」（B1 訪談，2005/5/13）

「我受傷過，不能做太粗重的工作，所以這工作我真的很喜歡，雖然我會開車，大家都覺得我有車很方便，車子也是貸款的。到了我們這個年齡，工作實在很難找，即使是類似的餐廳工作，都是要找年輕人，因為年輕人學得快，這裡是因為基金會的原則與多元就業的補助，才會願意讓我們這把年紀還來學習怎麼工作。我真的學了很多。創業喔，開店要很多資本，要店面、地點要好、設備……，我自己一個人，沒有辦法。我會去試，但是剛剛說過，類似的餐廳工作，都是要找年輕人的。」（B2 訪談，2005/5/13）

「因為在地且有固定休假，可以就近照顧孩子，薪資可以供孩子唸書，孩子很乖，希望未來有好前途。年輕時也在表姊的麵攤幫忙，那時候很不喜歡，因為很熱，不能打扮得很漂亮，現在，覺得在這裡學習可以學到很有規劃性的工作方法，而且大家在一起，氣氛很融洽，精神上很愉快。在這裡的學習，讓我開始會去想說，未來如果有資金，我可以有技能去創業開餐廳。那當然是以後的事，現在是不可能啦。」（B3 訪談，2005/5/19）

「除了薪資有很大的幫助外，來這裡學習很多，學習怎樣跟大家一起工作，總是不像自己在家一個悶著做，來這裡也透透氣。因為我手腳較慢，還要再多多學習。」（B5 訪談，2005/5/19）

「每個月的薪水當然有很大的幫助，但是一拿回家，房子貸款、生活費、先生複健…，分一分就沒有了。所以我還打些零工，例如這個禮拜我上晚班，早上去幫傭採收青菜，中午回家清洗換衣服，就來上班，（她們就開玩笑說我，早上穿雨鞋，下午穿皮鞋）但是這樣生活過得很充實。而且在這裡可以學習很多，我以前是做粗活的人，起碼在這裡學到『上流社會』的生活禮儀，學得文雅一些。」（B6 訪談，2005/5/21）

「當然是很有幫助，有固定的薪水、休假，工作場所環境很好，可以學習跟餐廳服務、賣社區產品有關的事情，怎麼跟客人說明，讓客人了解，喜歡來吃飯，買東西。」（B7 訪談，2005/5/21）

「我先生因為職業傷害截掉右手指，就無法繼續作原來的工作。現在跟人租點田種菜，但是像前段時間下大雨，菜都快要可以收成了，卻全部都爛了，網室設備太貴了，我們負擔不起，但看天吃飯，就只能這樣。三個孩子都還在唸書，要生活費、房租，只要有工作，辛苦一些，希望孩子以後有好的發展。……在這裡學習很多、很有興趣，有很大幫助。」（B8 訪談，2005/5/21）

新港客廳一方面要提供中高齡婦女就業，另一方面仍舊要面對市場的競爭與挑戰，在經營管理上，與基金會本身的員工、義工間的關係如何？

「新港客廳員工的管理訓練，是由基金會聘請一位餐飲管理專長的專案經理來負責，那是不同於基金會以往的服務內容，所以，訓練上當然是不一樣。但是，精神上是一樣的，基金會是社會服務，都是以服務為目的。只是，做生意還有許多事情要學習。專案經理負責的是餐飲的研發與現場管理，然後由執行長負責整個客廳的營運，會計要協助作收支帳，其他的基金會員工在客廳剛剛開始營業時，都曾經排班協助櫃檯的結帳外，就和客廳的工作較沒有直接的關係。義工主要是參與客廳營運的討論，還有很重要的杯碗盤的製作、庭院綠美化的設計種植，還很支持地常常去用餐消費，也把消費後需改進的意見，提到義工幹部會議討論。」（A1 訪談，2005/5/11）

管理上曾經遭遇什麼困難，將如何因應？

「客廳才剛剛開始，剛剛說過了，做生意還有很多要學習的，例如像餐的研發要常常變新的口味、品質的維持、工作人員的服務態……等等，都要有專業的管理。另外是工作人員可能是年紀較大，體力、記性可能都較差，……所以，加強職業訓練，讓她們更專業，還有現場的管理與提醒，就非常重要。」（A1 訪談，2005/5/11）

「目前應該是工作人員的問題吧，客廳開幕前，我們都分組去試餐，因為她們不是專業的廚師以及年輕的服務生，點錯餐、送錯桌、出餐太慢、手忙腳亂、不知如何回答客人的詢問……等，還好這些問題逐漸減少，大家一至認為：媽媽們臉上自然的微笑，是最好的接待。但是有些問題，如：警覺度不夠，客人來時，外場服務還在出餐口忙著，不知要先招呼客人；記性不好，同一件事，常常要詢問客人許多次（如飲料喝什麼）；服

務時，言詞較為鄉土，親切度雖夠，但相較於一般餐廳，服務言詞上還不夠禮貌、客氣。可能是與年齡及生活經驗有關。當然，基金會對客廳所提供服務的經營管理能力必須加強，並且給予工作人員好的訓練，讓她們喜愛這份工作，願意努力工作，才能解決相關的問題。」(A2 訪談，2005/5/11)

「大家好像都有提到多元工作的媽媽們，其實，她們也是個非常好的人力資源，尤其是在地、穩定，不像年輕人，才剛剛訓練好，就想離職，這是她們的優點。可能大家看到的問題點都是相同的，……不過我還是覺得，好好地訓練她們，讓她們覺得我們重視她們，認真、肯學習、有效率的人都有機會留下來繼續工作，我想，對她們會有大的鼓勵效果。」(A3 訪談，2005/5/11)

誠如新港文教基金會創會董事長陳錦煌所言，基金會建構新港客廳提供中高齡及負擔家計婦女就業機會，也無疑與基金會「不讓下一代變壞」、「改善生活品質」的宗旨息息相關。十八年來，贊同者出錢出力，支持基金會的各項公益服務，終能讓基金會對社區中失業問題、產業推廣等，盡棉薄之力，更亟望藉由此「社會企業」(social enterprise)的共同投注，繼續協助在地中高齡婦女就業，除了職業技術的培訓，更應該協助她們信心的建立，工作的認同與熱誠。就如同新港客廳的待客心意——充滿希望、美與歡喜。

(三) 行銷與能見度提昇

依據新港客廳營運近一年來的預估客源及數量(見表 4-13)顯示鄰近鄉鎮(嘉義市、雲林縣北港鎮民眾、民雄鄉中正大學、嘉義大學、南華大學教授、學生)是重要的客源，未來應加強顧客滿意度調查與資料庫建立，以掌握熟客的回客率，製作來客滿意調查(問卷)，作為各項服務改善依據，並建立顧客資料庫，以定期提供熟客新資訊與邀請問候。

表 4-13 預估客源及數量表

時間	預估客源	數量
週二~五	1.新港在地顧客(教師、機關職員、民眾)，占 80% 2.鄰近鄉鎮(嘉義市、雲林縣北港鎮民眾、民雄鄉中正大學、嘉義大學、南華大學教授、學生)，占 20%	200 人/週
週六、日	1.外地遊客，鄰近鄉鎮(嘉義市、雲林縣北港鎮民眾、民雄鄉中正大學、嘉義大學、南華大學教授、學生)，占 80% 2. 新港在地顧客(教師、機關職員、民眾)，占 20%	180 人/週

資料來源：新港文教基金會提供，本研究整理

多元就業的工作人員從事的是新港客廳現場的相關工作，但所有的計畫有賴於系統化的行銷推廣，這部分就必須從新港文教基金會多年累積的工作經驗與秘書處相關

專職工作人員共同協助，以提高能見度（詳表 4-14）。

1. 媒體以事件宣傳報導：

包括開幕前邀請記者試餐，報導多元就業計畫媽媽們的工作為主題；情人節的菓藏愛情活動，在客廳庭院，結合新港糖果業者，以新港餡為活動焦點，宣揚新港的情人節禮盒；聖誕節特餐，結合新港火雞農場業者，推出聖誕火雞特餐，業者還在新港客廳現場鮮切火雞肉，搭配特餐各種食材，呈現在地新鮮美味的特質。

2. 最新資訊電子郵件發送與 DM 寄發

以基金會長期建立的利害關係人資料庫，透過電子郵件或 DM 郵寄的方式，定期發送新的活動、新的餐飲推出的訊息（菜單、社區產品、慢步香行程、新港相關活動…），以定期提供熟客新資訊與邀請問候。

3. 網站架設：

架設新港客廳專屬網站，並至各大入口網站（Yam、Yahoo…登錄），提供便利的資料蒐詢，透過 e 化網站，定期更新新訊息（菜單、社區產品、慢步香行程），未來期望與特色餐廳洽談網路連結（薰衣草森林、紅樓劇場……等）。

4. 發行優惠餐券、咖啡招待券

印製出售餐券，提供各項優惠，如 1 次購買 10 張即贈送 1 張。或消費滿一定額度，贈送咖啡招待券。

5. 產品行銷活動辦理

- A. 配合節慶日推出節慶禮品組合，如情人節禮盒（新港餡與手工精油香皂）、中秋節禮盒（手工精油香皂、沐浴鹽組）新港福袋（新港餡、手工醬油、薰香、交趾陶薰香座組合）等
- B. 節慶活動，配合情人節辦理「菓藏愛情宣言」活動；配合新港福袋的推出，與新港文化休閒產業發展協會共同辦理「新港福地·四季歡喜」活動。
- C. 節慶特餐，情人節、中秋節、聖誕節、春節、母親節等特餐。

6. 推陳出新的餐飲與社區產品以滿足顧客多元需求

餐飲：2004 年 6 月起一年間，從平價的商業套餐，秋冬的特色火鍋，到較高價位的中西式套餐，共推出 6 套新菜單，以滿足常客回流時多元的選擇。

社區產品：除了精心挑選新港社區中具特色的產業，產品加以重新包裝，如新港餡、夏威夷菓、軟糖、火雞肉條等，特色工藝交趾陶、現代手工陶，更開發產品組合套裝的各種禮盒、福袋等。並積極培訓社區婦女投入手工創作，如菓公社區婦女的軟陶手工創作（名片夾、美妝鏡…）。

表 4-14 新港客廳行銷推廣執行概況表

行銷方式	數量
記者會、媒體報導	3 (次)
電子郵件發送與 DM 寄發	5 (次)
網站架設	1
發行優惠餐券、咖啡招待券	2 (類)
產品行銷活動辦理	10 (次)
推陳出新的餐飲與社區產品	6 套餐飲菜單 10 種社區產品、包裝組合

資料來源：新港文教基金會，本研究整理

「我們請書法家來為新港客廳寫標題字，請美術設計來設計產品的包裝，……另外就是開記者會啦，邀請記者來試餐，透過基金會的會訊發布新消息，新港客廳我們也有網站，常常換新的菜單，發 email 給大家知道，還有辦活動，像七夕情人節與新港糖果的活動，我和我太太都有參加。媒體報導是很重要，但是品質更重要，好的品質與服務，客人會一傳十，十傳百，應該是最好的行銷。」(A1 訪談，2005/5/11)

(四) 產業聯盟效應

由新港客廳的收入分析，社區產品的收入約占餐飲社區產品服務的 10%，雖然目前產值不高，但與社區中各特色產業業者建立的合作互信機制，是未來促進社區產業發展的重要基礎。其實這個基礎，已從 2003 年起，新港文教基金會申請經濟部中小企業處「社區產業自主輔導計畫」開始，輔導新港 16 家特色產業業者，共同學習，晉而成為新港社區產業聯盟，並於 2005 年正式立案為「新港文化休閒產業發展協會」。其中頂菜園社區發展協會經營的「頂菜園鄉土館」也經勞委會 93 年多元就業開發方案經濟型核准，提供在地 10 個就業機會。每個產業點主要的變化，是多數從 92 年的觀望、遲疑，到 2004、2005 年紛紛投入進行規劃與建設。更於 2005 年 4 月 23 日舉辦「新港福地·四季歡喜」的活動，以新港客廳為窗口，行銷「新港福袋」——結合手工醬油、新港餛飩、線香、交趾陶香座等產品，共同開發的套裝組合，產品一推出，即銷售一空。

「陳文忠鄉代表組織的新港文化休閒產業發展協會，最近小兵立大功，用不到十萬元的經費，籌辦「新港福地·四季歡喜」，以 999 尺長的新港餛飩金老鼠，攻佔自由時報全國新聞最顯著的版面，代表新港社團組織動員的能力已臻成熟。新港的交趾陶工藝、有機農業、休閒農業、菜公村的軟陶創作、傳統醬油、香藝、小吃、特產，新港義工辛苦維護的環境綠美化……，已串連出可承接香客停留甚至過夜的網路，假以時日，發展出新港社區產業的特色，吸引的將不僅是拜拜的香客。在此，建議「文化休閒產業發展協會」轉變成社區合作社，以凝聚社員共識，不斷充實內涵，處理好盈餘分配問題 (陳錦煌，2005)。」

大甲媽祖繞境新港的人潮散後，每年非進香期足足九個月之久，缺乏外來遊客，如何建立新港社區產業可持續發展的機制？透過經濟部中小企業處「社區產業自主輔導計畫」聯結鄉內農特產、農業休閒、藝術創作者，找專家談經營管理、策略聯盟、品牌行銷、參觀學習，如何發展屬於新港農業特色的社區產業？新港文教基金會經營「新港客廳」，作為新港文化休閒的資訊站、入口站，如何在基金會十八年非營利組織運作的基礎上，結合公私資源，創造新港社區產業的品牌？

「社區產業其實是我在重建區工作時的觀察與反省，我觀察到 921 重建區，雖然政府部門、專業團隊、在地社區，共同投注許多資源，但由於人與人互信的機制不足，產業的構成單一，規模小，而且無法多元化，來發展為可持續經營的產業，是目前面臨的一個比較大的問題。新港在客觀環境上，是能夠好好發展社區產業，條件上例如：剛剛說過的過去十幾年的各種基礎，能夠自主培力，有國際接軌的視野……等。對於客廳的建議是，人的口味、喜好是多變的，如何引領風潮，走在尖端，是需要很多因應措施，要謙卑、學習，有長遠的眼光；社區產業上在摸索當中，有多種可能的整合、經營方式，需要不斷醒思、改進。」(A4 訪談，2005/5/12)

「新港客廳的附標題叫做：新港人招待人客，好所在，招待人客的方式有很多種，要吃飯、要遊玩、要休息（睡覺）、回去前還要送名產，新港客廳現在只做到第一項與最後一項，再來的發展，都要與新港的特色產業結合，希望可以發展為二日遊的行程。所以，基金會有關產業化的另外一個工作「社區產業輔導」，就是輔導產業可以提供休閒、體驗 DIY，還有特色的民宿，這個部分的成果若很好，客廳就可以提供更完整的服務。可能的問題，一部分是客廳自身經營管理的問題，另一部分，就是剛剛說的與特色產業結合的問題，各產業現在已經組織成立「新港文化休閒產業發展協會」，大家如何互相信任、互相協助，是未來更重要的事情。」(A1 訪談，2005/5/11)

「台灣各地存在許多單一的、小規模的產業，如何在政府與企業大財團的狹縫中求生存，社區營造學會現在在推動合作事業法的修法，讓生產合作社，結合各種產業多元化的結盟，且以區域的公共利益為優先，關心整個社區，以多樣化、互補的方式來經營，這樣可防止大財團的投資入侵。因為，複製多元化的產業耗費資本；而且財團以個人利益為優先，不會像社區產業，以促進社區發展為目標，關心公益、關心整個社區。所以，新港在產業發展上，也必須繼續目前的多元化結盟的方式，只是新港文化休閒產業發展協會未來利潤分配與公共利益的問題，必須先未雨綢繆，建立好的規範與機制。」(A4 訪談，2005/5/12)

非營利組織產業化因為組織的本身的類別與服務目的，以及經營的產業化型態，而有很大的差異，但終究要顧及社會及經濟兩大目標。新港文教基金會經營新

港客廳，除了協助中高齡婦女就業，提供優質餐飲服務及環境，創新包裝行銷社區產品，未來更期望成為新港文化休閒的資訊及行銷窗口。這與許多非營利組織經營產業化，僅提供單一的服務相較，在經營管理上將面臨更多的挑戰，例如各產業的輔導整合、產品的創新開發，涉及到與各業者的合作、互信、規範的建立等。需要更長期的觀察研究，才能深入發現其經營模式與影響。

第五章 結論與建議

第一節 研究發現與結論

非營利組織產業化的概念，是從『社會企業』的概念中衍生出來的。本論文選擇非營利組織為主體，立論上偏向於英國的Social Enterprise London (2001)的解釋社會企業有的三種特徵；另一方面，也希望透過在地與社區的觀點，由國內社區總體營造的多元面向，來檢視非營利組織產業化與社區發展的關係。目前英國和美國都相當致力於發展這樣的概念，成立許多研究機構和網站做資訊與經驗的交流，並漸漸有越來越多的專書出版。在美國透過學術界和實務界的努力下，已將社會企業家精神的觀念，融合在非營利組織中；在歐洲則結合非營利部門和社會經濟發展出一種包括不同組織型態的社會企業。本論文則綜合英國的社會企業象徵、美國的研究方式與我國的社區總體營造的產業發展，將目前有採取明確的產業化的研究目標之業務方式與看法作一描述。

一、新港文教基金會經營管理及組織運作

綜合新港文教基金會 18 年來的經營管理經驗累積，在組織運作、角色分工及整體特質上分述如下

(一) 組織運作：

1. 新港文教基金會的經營管理特質，在於董事會、義工組織及秘書處(專職支薪)的團隊合作 (Team Work)，即每一位專職的工作(例：圖書館員)+義工組織(例：圖書推廣組)+董事→共同管理執行一專門業務 (例：圖書推廣服務)。
2. 且所有的提案、規劃、決策與執行分工，都在此三者都必須參與的「資深義工幹部會議」中，經過充分討論後，成為全體的共識，且投入執行。
3. 此機制無疑為該基金會建立一個穩固的鐵三角關係，形成一個有效的運作模式。

(二) 角色分工

1. 董事會—以在地的董事會領導核心，而董事也幾乎都具備長久、實際參與基金會的義工身份，平時參加所負責的各義工組會議，實際了解並參與執行工作，隨時聽取建議與解決問題。以集體領導、高度參與及扁平化的民主治理方式，充分發揮董事會的效能。
2. 義工—在新港文教基金會扮演非常特殊角色的志工(義工)，由於基金會的在地化與社區化特質，義工負責了許多基金會業務上的運作與執行，從早期的意見提供、運作與服務執行，逐漸深入成為在地的頭家——決策過程的參與者。
3. 專職—新港文教基金會的幕僚，除了行政企劃執行，更需要具備三種能力：密切的人際互動與溝通協調，專業新知的尋求與提供，彼此間隨時補綴與支持。也就是適時地去專業化、溝通協調與傾聽；提供充分的專業資訊，作為討論、決策的依據；不斷學習、引進新知給基金會，培力 (empowerment) 在地的 (董事、義工、秘書處) 專業能力，成為基金會的專業動能；並隨時掌握「戰況」成為彼此間「工作的捕衛」。

(三) 整體特質

- 1.由在地義工動員，自發、自主性的組織，參與公共事務，解決社區難題，落實由下而上的精神。
- 2.董事會有治理的權力，也必須負起界定、檢視組織使命與方針，評估組織的績效與發展方向，尋找財力上的捐助者與資源上的支持者，並且隨時自我檢視本身的功能等責任；義工有參與決策的權力，但也需負起運作執行的責任，所有的權責是對等的。
- 3.決策與執行者組成單一團隊，減少溝通困難，對任何問題能有立即性的回應。
- 4.基金會由文教起家，但發展的脈絡，是不斷回應社會需要而擴充，且有多元的實踐面向。此過程中需透過組織整體間良好互動，引導知識及行為的改變，與工作相結合，強化組織創新和成長，以建立董事會、義工與專職間的共識，建立共同願景。可以說是一個必須不斷學習的學習型組織
- 5.由社會資本的觀點，基金會已成家庭與社區間，社區與社區間，社區與政府間的「橋樑資本」，及個人、家庭與社區間「連結資本」；「集中」和「累積」、「流通」和「運用」、「生成」和「轉化」的承載單位，增進了「能產生公共效益的信任與合作關係」。於是「個人達不到的理想可由基金會來共同實現」。

二、新港文教基金會產業化業務—新港客廳

新港文教基金會於 2002 年發掘新港社區相關的產業經濟問題，並由於「社區總體營造心點子規劃」、「新港社區產業自主輔導計畫」與產業聯結關係的建立，並與各特色產業共同促進新港社區文化休閒產業的發展。新港文教基金會積極思考建構一個「社區產業的入口與行銷點，如同我們到歐洲、日本旅遊，都會有個服務中心（information center）」以閒置空間再利用的精神，提供具新港風味的餐飲、名產、休閒體驗等，並促進弱勢族群的就業。

(一) 社會企業的投注：

以英國的 Social Enterprise London (2001) 解釋社會企業的三種特徵，來檢視新港文教基金會經營新港客廳，有以下結論。

- 1.產業取向 (enterprise orientation)：製作並提供特色餐飲，社區名產（新港餡、花菓酥、火雞肉條、手工醬油），書籍出版品，工藝品（交趾陶、手捏陶、軟陶），花草植栽等商業銷售服務。營業一年來的收入為新台幣3,265,351元。
- 2.社會目標 (social aims)：新港客廳的目標為創造中高齡及負擔家計婦女在地就業機會；提供職業訓練、加強工作能力，以期持續就業或進入一般職場；累積社會資本創造社會經濟效益；與新港社區產業共同培力 (empowering)，開發社區產業創造在地消費，以創造在地可持續就業機制，並促進社區發展。
- 3.社會共有 (social ownership)：新港客廳由新港文教基金會負責經營管理，盈餘利潤將繼續支持在地失業或中高齡婦女就業，以及基金會之各項社區服務。

（二）社會企業家精神的體現

新港客廳的經營一開始即邀請有關的專業者參與專案團隊，提供創新、學習新知；並結合政府積極推動的多元就業開發方案經費補助；以新港文教基金會18年的經營管理為基礎；加上長期致力於環境改造、建立良好的群體互信、與新港社區產業結盟等累積的社會資本；並運用各種行銷方式提高能見度。一方面提供顧客高品質的特色餐飲、社區產品等服務，以建立口碑，提高經濟收益；另一方面致力於訓練在地中高齡及負擔家計婦女擔任工作人員，串聯新港各特色產業提供休閒體驗，以提昇社區生活品質、促進社區發展等社會目的的達成。體現了Dees（1998）在“非營利組織企業化”（Enterprising Nonprofit: A Toolkit for Social Entrepreneurs）中大力提倡社會創業家的涵義的五大特徵：

- 1.擬定可以創造社會價值的使命與目標。
- 2.尋求創業機會以實踐社會公益使命。
- 3.不斷創新、學習與調適。
- 4.創新與槓桿使用有限資源。
- 5.展現對利益關係人（Stakeholders）及成果要求的責信度。

（三）對新港文教基金會的挑戰

- 1.管理面向：傳統上非營利組織是以自然、彈性、充滿感情、集體智慧及共同努力的方式，來達成任務，新港客廳的經營進入一般市場的競爭領域，即發現休閒產業、企業管理之技巧能力不足，需虛心請求各專業領域的協助，並積極學習新知，建構經營能力。
- 2.受服務者面向：新港客廳8位中高齡工作人員，因為年齡較大及受限於生活經驗，導致較弱的生產能力，營業一年來，尚有許多服務品質不佳的問題，也造成管理上的困難。但基金會仍積極給予職業訓練，培養其自信心的建立，及對於工作的認同與熱誠等。2005年6月起並持續留用及沿用達60%，以維護原受服務者的權益，免於被標籤化。
- 3.資金面向：新港文教基金會2003~2004年間提撥新台幣160萬，作為新港客廳建築、設備、生財器具等之資金，2005年度預計再提撥80萬元改善服務空間及設備。所幸人事經費有政府方案補助，期望以三年的補助計畫，協助新港客廳達到收支平衡，能自給自足經營為目標。
- 4.多元就業方案經濟型計畫的續提績效壓力：依「92年度多元就業開發方案」規定，「經濟型」續提計畫之申請，必須達到原計畫之績效，才有可能通過第二年計畫之補助。新港客廳第一年補助計畫於2004年6月起，依計畫預期績效，於12個月結束後，預計直接留用25%（計畫核定補助8人，故依比例留用2人），即2005年6月起有2名工作人員需直接由新港客廳支薪，以每個月每人薪資19,800元計，2名工作人員含勞健保單位自負額一年共計新台幣521,424元，新港客廳2003年6月~2005年5月之本其餘絀為新台幣633,196元，免強達成計畫於創造就業層面之績效。
- 5.產業結盟與開發：新港客廳必須與各產業共同結盟，開發可以提供休閒、體驗DIY

的行程，有特色的民宿，這個部分的成效若達成，客廳就可以提供更完整的服務。因此，基金會必須更致力於各產業的輔導整合、產品的創新開發，與各業者的合作、互信、規範的建立等

三、新港客廳的經營與新港社區發展

由產業聯結、生活品質提昇、提供在地就業機會等多重因素結合，新港客廳在日式建築及庭園的優靜氣氛中，提供咖啡、飲料、下午茶服務，提供相關休閒旅遊的諮詢、隨團導覽解說、各式休閒體驗 DIY 等訊息，期望成為新港社區對外資訊、行銷、接待、服務的入口。

(一) 社區總體營造相關計畫執行基礎

新港社區於 1994 年起，陸續獲得行政院文化建設委員會包括「充實鄉鎮展演設施」、「美化傳統文化建築空間」、「社區終生學習體系規劃」、「1998 新港國際社區兒童藝術節」、「2002 新港國際少年嘉年華」、「地方文化館」等各公共空間硬體及軟體的經費補助，讓新港建構「本土化」、「社區化」、「學習化」、「國際化」的發展基礎；2002 年起因「社區總體營造心點子創意規劃」及「新港社區產業自主輔導計畫」等產業發展計畫的執行，協助產業業者建構休閒服務的能力，也促使新港社區邁向「產業化」發展。新港文教基金會在此過程中，扮演著新港社區與政府間「橋樑資本」；「集中」和「累積」、「流通」和「運用」的承載單位，「生成」及「轉化」為有利「公共財」生產的社會資本。

有了以上穩固的基礎，加速了新港特色產業的結盟與發展，並共同組織「新港文化休閒產業發展協會」，期望以共同學習、行銷、串聯，提供獨具新港特色的多元文化休閒體驗。

(二) 新港客廳為社區產業行銷展售及資訊入口

新港客廳共與 12 家特色產業，開發以新港客廳為品牌的「名產伴手禮」，與 16 家共同開發「新港慢步香」休閒體驗行程，透過網站、電子郵件、節慶活動的辦理、媒體報導等共同行銷，期望透過社區文化休閒產業的策略聯盟，提昇文化休閒的品質，建構新港社區產業可持續發展的機制，以促進新港在地的休閒消費，一方面發展共同經濟效，另一方提供更多在地就業機會，解決部分新港社區產業與經濟發展的難題。

(三) 促進「新港健康社區六星計畫」之建構與執行

「台灣健康社區六星計畫」，以產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態等六大面向作為社區評量指標，而新港社區長期累積人文教育、環境景觀、環保生態、社福醫療等社區改造基礎，2002 年起積極推動產業發展，為新港邁向健康社區六星計畫，往前跨越一大步。未來期望結合新港社區之相關非營利組織，如扶緣服務協會、各社區發展協會、陳秀鑾教育基金會、各社團，以及機關、學校，建構社區治安機制、強化社福醫療服務，建構屬於新港的健康社區六星計畫，促進新港社區健全多元之發展。

(四) 發揚新港社區文化特色

新港人好客，十七年來免費提供食宿，招待大甲來的十萬香客；三次的國際藝術節，站在國際交流最前線的就是接待家庭。待客的心意，恆是豐盛的擁抱。新港客廳的待客之道，即是發揚「新港·微笑的故鄉」淳樸熱情的文化特色。

第二節 建議

根據文獻的檢閱與實地深入訪談的結果，針對以服務在地社區、參與社區營造的非營利組織、其他類型的非營利組織與企業、政府主管機關提出一些建議。

一、社區服務類非營利組織的建議

新港文教基金會長期致力於新港社區發展，以解決社區難題、促進社區發展為出發點，開始有產業化的思考，其實在台灣的許多社區中，也存在著相同的問題。所以對於有意發展產業化的社區服務類非營利組織，有以下建議：

(一) 以社區中建構的「信任、合作、網絡、規範」等社會資本，為產業化的重要基礎

產業化即代表著「營利」，營利後的利潤分配，將成為大眾關心的焦點。但非營利組織強調的是「利潤不可分配」的精神，如有利潤，持續回歸到組織本體的各項服務，其結果可以被社會所接受，是奠基在信任、規範及彼此互動的網絡基礎上。反過來說，社區在產業發展的過程中，如果關心的僅是個人的利潤，無法聯結眾人的力量到公領域，社區中單一的、小規模的產業，沒有「信任、合作、網絡、規範」的承載機制，將無法「生成」及「轉化」為有利的「公共財」，也無法達到解決社區產業與經濟發展難題，與促進社區發展的目的。

(二) 建立屬於自己的品牌，以經營一個企業的心態去經營事業體

首先要突破自己是一個社會服務組織的迷思，思考進入一般市場競爭的邏輯與企業經營的方向，致力於跟上一般市場的水準，站在同等地位加入競爭。從市場的需求上，與社區內的特色產業結盟，開發滿足欲求的新產品，並建立屬於自己的品牌（例如新港客廳），唯有如此，非營利組織加入市場的競爭優勢才能展現出來，曝光的機率會比一般的業界多，且較易得到公眾的信任。一個非營利組織的產業要讓大眾認識且獲得信任，有好的品牌與口碑，建立企業經營管理能力，才能夠建構與經營一個事業體，達到經濟的與社會的雙重目標。

(三) 產業化業務與組織使命間的連結

非營利組織之所以存在，是根據機構的使命，而產業化之後，如何維持組織原本的使命與宗旨，就成為檢驗產業化後所實施的項目是否符合的關鍵因素，許多組織在面臨

這樣的問題，會採取將使命模糊性解釋，這樣的因應方法雖然可以取得產業化業務的合法性，但對於機構往後運作方向、評估標準的建立，會不會產生困擾。對機構而言，也是一大挑戰。產業化如能與組織使命連結，更能在競爭市場中創造市場區隔的效果。

（四）與社區的特色產業結盟，共同培力

以在地社區的生產組織為目標，這樣的產業型態不是以量產，而是以傳統、創意、個性與魅力來取勝，要使少量而多元的地方產業能夠發揮其經濟效益，其社區與區域性的整合度必須相當高才行。非營利組織產業化的過程，必須結合這些人力少、資金短缺的產業體，強化社區營造理念，建立企業與居民間之良性互動，再引進現代化經營管理作法，以提昇經營能力及服務品質水準，強化非營利組織與地方特色產業彼此生存及發展的基礎。

二、對其他非營利組織的建議

非營利組織的類型非常多元，本研究所探討的社區型非營利組織只是其中一個部分。而每個非營利組織根據目的事業的不同，其運作及所受到的規範就更有所不同，且每個領域都有其特定的專業知識。而產業化業務本身就相當多元。本研究無法針對各種類型的非營利組織提供建議，僅能提供一些大方向與原則性的建議，而真正的實施，必須搭配各個領域內的專門知識與文化，加以發展。

（一）經營管理

進入市場機制的非營利組織必須面對競爭壓力與效率的需求，因此管理制度與管理工具的應用有絕對的必要。然而，傳統的非營利組織是以對使命的熱誠來作為達成任務的動力。因此，同樣一套管理系統行之於非營利組織的領域，必須顧及非營利組織的本質。茲就各項議題做以下的建議：

- 1.重新分配時間與資源並建構組織的能力。在企業經營管理人才培訓上，並將之轉化使適用於非營利組織的領域，而不是直接將一般管理模式直接套用。
- 2.風險管理與責信度的問題，非營利組織產業化來自商業概念的延伸，並不否認風險的存在，而風險是可以管理的，透過嚴謹的評估制度與管理可將風險降低。以公益之名從事產業行為的非營利組織，在責信的要求上應更為注重，除了銷售勞務與貨物需課征的營業稅外，其經費的處理能依照規定方式運作，每年收入的70%以上，需用於組織的目的服務，防止利用公益團體的逃避稅款之責信機制外，應將基金會之資訊透明化，即時對外公佈各項訊息與財務報表，開放各界參與會務的途徑，一方面可使更多人了解機構的運作情形，一方面可從中獲取有益的意見與經驗。
- 3.建立嚴謹的績效評估制度，除方案的可行性評估與績效評估，可加入對組織的評估。目前非營利組織對於方案的評估已有相當的認知，對於本身與其他組織內部運作能力的評估還有待加強。

(二) 產業化模式導入所需注意的問題

非營利組織產業化的方式種類繁多，是否每一種非營利組織都適合呢？不適合者應如何利用其他種機制補其不足呢？社會企業雖是一個新的資源開發方向，但並非全非營利組織都適用的，必須以每一個組織的使命、願景與工作狀態為依歸加以做評估才行，而不是一昧的盲從。或許我們應可思考那些基金會或非營利組織適合此途徑並應如何協助發展？而對於不適合者，則回歸政府主導模式加強補助，以達資源分配之效益。

三、對政府相關主管機關的建議

非營利組織的產業化成功與否，除了本身組織的思考與經營手法外，政府能否為其創造一個適合其發展的外部環境，亦是影響其成功與否的重要關鍵。我們也可以看到政府對這樣的議題越來越重視，也已有許多部門給予支持與協助。但是還是有一些不足的地方，可以輔導非營利組織做的更好。

(一) 強化輔導機制

因此政府與非營利組織關係應由「補助關係」轉為「伙伴關係」，鼓勵非營利組織主動發掘問題，發展組織，結合社會資源，解決問題。為了使社會企業機制更成熟，政府應積極邀集各產業專家學者與實務界，組成輔導中心，協助非營利組織產業化專業能力的建構，目前政府各補助計畫設置的專案管理中心或輔導中心，常流於行政業務上（計畫申請、召開會議、成果製作、成果展示、考核、經費核銷等）的耗損，對於計畫執行單位並沒有太大的助益。

(二) 產業化經驗的累積與傳播

政府可整理台灣非營利組織產業化發展的經驗，發展出屬於台灣本土的事業化發展模式。目前英美漸漸開始有這樣的模式出來，英國更是透過國家型基金會在做這樣經驗的傳承工作。由於非營利組織的跨部會特性，所以必須由政府來做這樣經驗的整理，才能拼湊出完整的面貌。且經由知識經濟的傳遞，協助非營利組織欲進入產業化前的了解與評估，免得走許多冤枉路，另一方面，提供大眾非營利組織產業化的多元面向，有助於對產業化發展的認知與支持。

(三) 修正與制定相關法規，以促進非營利組織產業化發展

例如修正「減免營利事業所得稅獎勵標準」，給予非營利組織事業單位享有營業稅之部分免稅；制定「促進合作社與非營利組織發展辦法」，效法歐美國家重視社會經濟與公民社會發展，政府扮演積極合作之角色等。

(四) 提出社區產業發展導向的跨部會資源整合與輔導

社區中普遍存在具組織化功能的產業單位，如鄉鎮農會、生產合作社、運銷合作社等，但分別於中央隸屬農委會及內政部，於中央及地方都各自為政，如能以社區產業導

向，轉型為社區產業的推動主體，如農會之農業推廣股，擴大為社區產業股；合作事業，轉型為社區合作社，以發展社區產業，並借重農會及合作事業累積的經營管理經驗與資源，俾能為非營利組織產業化及社區發展，提供多元的發展與助益。

四、對企業界的建議

企業為了建立品牌與形象，日益注重公益行銷，其實企業如能致力於為大眾解決問題，在非營利組織產業化的過程中，陪伴成長，提供人才技術的移轉，提昇非營利組織產業化專業技能，就更彰顯企業之良好形象。

(一) 建立公民品牌，成為企業公民

以產品為主體，行銷販賣產品的時代已經過去，建構希望與夢想的公民品牌才是新趨勢，專注發展與人關係良好的企業文化，包括職場與公眾社區，並致力為大眾解決問題的企業，才是成功的企業。企業必須樂於扮演企業公民的角色，與市場建立多樣化的新關係。

(二) 企業專業人才技術的移轉

非營利事業產業化亟需藉助企業的專業人才與技術，企業體如能適時地提供協助，陪伴成長，共同研商及推動發展策略，進行輔導與診斷，以提升專業知能，促使非營利組織具備市場觀察與競爭能力，一方面培力非營利組織產業化的新能量，另一方面也達成企業公民的形象建立。

第三節 後續研究建議

在台灣，非營利組織事業化目前還在摸索的階段，不同類型的非營利組織或多或少都有一些事業化的行為或業務，近年來也有部分對社會福利機構作歸納與整理。

本研究嘗試將目前參與社區營造及產業化行為的非營利組織的個案呈現出來，雖然並不足以代表台灣非營利組織事業化的狀況，但期望藉由這樣的研究過程，提高學術界對這個非營利組織必然趨勢的注意。

由於研究時間與能力有限，對於非營利組織產業化的研究，先就此作一個結束。但是這個研究的結束，是其他更重要研究的開端。對於未來的研究，在此提出三個研究方向，作為未來對此議題有興趣研究者續研究時的參考。

1. 不同類型的非營組織產業化發展經驗

非營利組織因其目的事業的不同，機構本質也會有很大的不同，未來，研究者可經由不同領域的非營利組織，如：教育團體、環保團體、勞工團體、文化藝術團體等，從各個專業的領域，用其專業文化價值，為其領域的非營利組織漸漸建立起屬於該領域的經驗。

2.同類型的非營利組織，不同類型產業化發展經驗

本研究以單一個案為研究主體，但同類型的非營組織，經營不同類型產業化的模式與經驗各異，值得作比較、分析。

3.以社區發展面向的各類非營利組織產業化的綜合研究

以行政院最新頒佈的「台灣健康社區六星計畫」為例，以產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態等六大面向作為社區評量指標。在此六大面向中，早已有不同類型的非營利組織提供相關服務，不管是從單一服務類型，或是從「同時為促進社區健全多元發展」為題，都將為非營利組織與社區發展、或非營利組織產業化與社區發展，提供更多元的經驗與討論。

非營利組織產業化是否能結合國家政策中的產業發展，營造非營利組織與社區發展的雙贏？非營利組織產業化要同時考慮到自身的社會責任，以及所負擔的經濟目的，這樣雙重底線的思考模式，是否也造成非營利組織產業化時的最大挑戰？缺乏「信任、合作、網絡、規範」等社會資本，非營利組織是否能順利導入產業化？缺乏「集中」和「累積」、「流通」和「運用」、「生成」及「轉化」社會資本的承載機制，非營利組織產業化是否能與社區發展共榮？

從社區、在地的觀點，非營利組織產業化，尚有許多面向與問題，等待探討與解決。

參考書目

一、中文文獻

- 1、Dees, J. Gregory, 張茂芸 譯, 2000, 非營利組織企業化, 收錄在 赫茲林格等著, 哈佛商業評論—非營利組織, 台北: 天下遠見出版公司。
- 2、Drucker, Peter F., 余佩珊 譯, 1994, 非營利機構的經營之道, 台北: 遠流出版公司。
- 3、Marc Gobé, 藍美貞、高仁君譯, 2004, 公民品牌·感性行銷, 台北: 天下雜誌股份有限公司。
- 4、Weisbrod, Burton A.(ed.)(1998), 江明修審訂, 2003, 非營利產業化, To Profit or Not to Profit: The Commercial transformation of the nonprofit sector., 台北: 智勝文化公司。
- 5、文化環境工作室主編, 1999, 台灣社區總體營造的軌跡, 台北: 文建會。
- 6、司徒達賢, 1999, 非營利組織的經營管理, 台北: 天下遠見出版公司。
- 7、白瑪麗, 2004, 「台灣社會企業研究報告」, 台北: 喜瑪拉雅基金會
- 8、江明修、陳定銘, 1999, 「我國基金會之問題與健全之道」, 收錄在 江明修編, 第三部門經營策略與社會參與, 台北: 智勝文化公司。
- 9、江明修等, 1994, 「非營利組織領導行為之研究」, 行政院國家科學委員會研究報告成果報告。
- 10、李艾佳, 2002, 「第三部門發展新趨勢: 非營利組織產業化新世紀」智庫論壇, 第二十二期。
- 11、吳明儒, 2003, 「從社會資本理論探討台灣福利社區化之困境—以美國CDC 與LISC 為借鏡」, 嘉義: 非營利組織管理學刊第2 期
- 12、吳芝儀、李奉儒譯, Michael Q. Patton著, 1995, 質的評鑑與研究, 台北縣: 桂冠。
- 13、林宜萱, 2004, 「女性主義教育學與媒體識讀教育: 一個行動研究的成果」p102~103, 國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 14、尚容安譯, Robert K. Yin著, 2001, 個案研究法, 台北: 弘智文化。
- 15、金玉琦, 2003, 「非營利組織資源開發新途徑—公義創投與社會企業之可行性研究」, 南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 16、官有垣等, 2004, 「台灣公民社會的實踐: 社區型基金會在社區營造的角色與功能之探討」, 台北: 行政院國家科學委員會
- 17、徐木蘭、楊君琦, 2000, 「企業的非營利事業規劃」, 收錄在 蕭新煌主編, 非營利部門: 組織與運作 (頁316-337), 台北: 巨流圖書公司。
- 18、洪久雅, 2003, 「我國非營利組織產業化之研究」, 政治大學公共行政學系碩士論文。
- 19、梁玲菁, 2003, 「非營利組織產業化與融資機制綜合架構規劃研究」, 青輔會委託研究。
- 20、許峻傑, 2004, 「非營利組織產業化—社會企業機制綜合架構規劃之研究」, 南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 21、陳金貴, 2002a, 「非營利組織社會企業化經營之探討」非政府組織夏季論壇論文集, 台北: 財團法人新世紀文教基金會。

- 22、陳金貴，2002b，「非營利組織新貌-社會企業化」。台北：財團法人國家政策研究基金會。
- 23、陳金貴，2004，「非營利組織與社會資本」。台北：財團法人國家政策研究基金會。
- 24、陳金貴，2005，「非營利組織與社會資本」，公共行政與社會資本圓桌論壇：國立台北大學公共行政暨政策學系。
- 25、陳錦煌，2004，「社造十年的省思—迎向下一個十年」邁向下一個社造十年研討會論文集，台北：中華民國社區營造學會
- 26、傅篤誠，2004，非營利組織產業化講義，嘉義：南華大學。
- 27、曾敏傑，2002，「從歐盟經驗淺析我國的第三部門就業方案」就業安全簡訊，台北；行政院勞工委員會職業訓練局
- 28、黃韋維，2000，「老照片說故事—戀戀糖鐵嘉北線」，新港文教基金會「戀戀舊鐵道展覽資料」。
- 29、新港文教基金會，1989~2005，新港文教基金會會訊，嘉義：新港文教基金會。
- 30、新港文教基金會，2000，對話新港，嘉義；新港文教基金會。
- 31、新港文教基金會，2003，「新港鄉心點子創意構想規劃案【微笑·新港】新港鄉文化休閒產業整體規劃報告書」。
- 32、新港文教基金會，2004，「新港鄉心點子創意構想規劃案【微笑·新港】新港鄉文化休閒產業整體規劃 92 年執行計畫期末報告」。
- 33、新港文教基金會，2003，「嘉義縣新港鄉社區產業自主輔導計畫 92 年期末報告」。
- 34、新港文教基金會，2004，「嘉義縣新港鄉社區產業自主輔導計畫 93 年期末報告」。
- 35、新港文教基金會，2005，「嘉義縣新港鄉社區產業自主輔導計畫第三年計畫書」。
- 36、新港文教基金會，2004，「新港客廳—新港人招待人客的好所在計畫書」92 年度多元就業開發方案—民間團體就業擴展計劃經濟型。
- 37、廖嘉展，1996，老鎮新生，台北：遠流出版社
- 38、劉寶娟，2003，「非營利組織企業化之研究—以社會福利組織為例」，國立暨南國際大學社會政策及社會工作學系碩士論文。
- 39、鄭讚源，2003，「第三部門產業化及其可能影響」第三部門產業化新趨勢研討會論文集，台北；行政院研究發展考核委員會。
- 40、鄭讚源，2004，「社會產業典範移轉與跨部門整合」，第五屆非營利事業管理研討會論文集，嘉義，南華大學非營利事業管理研究所。
- 41、鄭讚源，2004，〈非營利組織資源分享〉，非營利組織工作經驗交流研討會論文集，嘉義中華非營利事業管理協會。
- 42、葉志誠，葉立誠，2000，研究方法與論文寫作，台北：商鼎文化出版社
- 43、嚴祥鸞，1996，「參與觀察法」，見胡幼慧主編：《質性研究》，頁195-222，台北：巨流。
- 44、蕭新煌，2000，「台灣非營利組織的現況與特色」，蕭新煌主編，非營利部門：組織與運作，台北：巨流圖書公司。
- 45、蕭盈潔，2003，「非營利組織之事業化—以社會福利機構為例」，台北社會大學社會工作研究所碩士論文。

- 46、藍科正、鄭讚源，2003，「在地型勞工的就業促進—公益創投的可行性分析」，台北：行政院經濟建設委員會。
- 47、顧忠華，2005，「社會資本理論與非營利組織——研究構想與心得」，公共行政與社會資本圓桌論壇，台北：國立台北大學公共行政暨政策學系。
- 48、顧忠華，2001，「社會信任、社會資本與非營利組織」非營利組織管理與發展系列研討會-資源與發展篇，P68-78。
- 49、謝祿宜，2003，「社會產業與社區發展—布農基金會的個案分析」臺灣社會福利學會年會暨「快樂兒童、活力老人、健康社區—建構台灣社會福利的新願景」國際研討會論文，嘉義；臺灣社會福利學會。

二、西文文獻

- 1、Atkinson, P. & M. Hammersley (1994).
Ethnography and Participant Observation. In Denzin N. K. and Lincoln, Y. S. (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- 2、Brinckerhoff, Peter C. (1994)
“*Creating a Social Entrepreneur*” Missioner-based management : leading your not-for-profit into the 21st century , New York : John Wiley & Son ,Inc .
(1999) *Social Entrepreneurship* . , New York : John Wiley & Son ,Inc.
- 2、Burlingame, D.F., Frishkoff, P.A (1996)
“*How does firm size affect corporate philanthropy*”. In D.F. Burlingame, D.R.Young, Corporate philanthropy at the crossroads, pp.86-104. Bloomington & Indianapolis: Indiana University Press.
- 3、Emerson & Twersky (1996)
New Social Entrepreneurs : The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation , San Francisco:Roberts Foundation.
- 4、Hansmann, H. (1980)
”*The Role of Nonprofit Enterprise.*” , Yale Law Journal , 89 , 835-901.
- 5、James,Estelle (1983)
.”*How Nonprofits Grow :A Model*“ , Journal of Policy Analysis and Management , 2 , 350-365.
- 6、McLaughlin, Thomas A. (1996)
“*The Power of Social Enterprise*” Trade Sectors For Nonprofit Management , New York , John Wiley and Sons.
- 7、Neuman, W. Lawrence (2000)
Social Research Methods : Qualitative And Qualitative Approaches(4th Ed) , Needham Heights , MA : Allyn And Bacon
- 8、Oster, S.M. (1995)

- Strategic Management For Nonprofit Organization--Theory & Cases* , Oxford : Oxford Chiv. Press.
- 9、Robbins , Stephen P. (2001)
Organizational Behavior(9th Ed) , New Jersey : Prentice Hall International ,Inc.
- 10、Salamon , Lester M. & Anheier , Helmut K. & Associates (1999)
The Emerging Sector Revisited : A Summary , Baltimore, Md. :Johns Hopkins University Press.
- 11、Skloot , Edward (1987)
“ *Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations*” , in Walter W. Powell , *The Nonprofit Sector:A Research Handbook* (380-393) , New Haven , MA : Yale University Press
- 12、Tuckman , Howard P. (1998)
“ *Competition, Commercialization, and the Evolution of Organizational Structures*” , *Journal Of Policy Analysis And Management* , 17 (2) , 175-194.
- 13、Weisbrod , Burton A. (1977)
The Voluntary Nonprofit Sector , MA: D.C. Health.
(2000) “ *Commercialism and Road Ahead*” , in J. Steven Ott (ed.) *Understanding Nonprofit Organizations* (231-238) , Colorado : Westview Press.
- 14、West, J. (2001),
Social enterprise vie for-Public Service role. <http://www.newstatmag.uk/news207.htm/>
- 15、Wolf , Thomas (1990)
Managing A Nonprofit Organization , New York : Prentice Hall Press.
- 16、Young , Dennis R. (2000)
.”*Nonprofit Entrepreneurship*” , in J. Steven Ott (ed.) *Understanding Nonprofit Organizations* (218-221) , Colorado : Westview Press.
(1998) “*Commercialism in Nonprofit Social Service Association:Its Charactersignificantand Rationale*” , *Journal Of Public Analysis And Management* , 17(2) , 278-297.
- 17、Yin, R. K. (1989)
Case Study Research: Design and Methods. CA: Sage Publications.

網站

中文網站

中華民國社區營造學會

<http://www.cesroc.org.tw/>

行政院青年輔導會網站

<http://www.nyc.gov.tw>

西文網站

1、Ashoka

http://www.ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.cfm

- 2、Dees，J. Gregory（1998）
 “*The Meaning of ‘Social Entrepreneurship’*”，
<http://www.the-ef.org/resources-dees103198.html>.
- 3、Emerson，Jed（2000）
 “*Five Challenges in Social Purpose Enterprise Development*”，
 Social Purpose Enterprises And Venture Philanthropy In The New Millennium Volume 1—
 Practitioner Perspectives，
http://www.redf.org/download/boxset/REDF_Vol1_9.pdf，217-222.
- 4、Flannery，Diane & Deiglmeier，Kriss
 （2000）“*Leading The Social Purposes Enterprise：An Examination of Organizational Culture*”，
 Social Purpose Enterprises And Venture Philanthropy In The New Millennium Volume
 1— Practitioner Perspectives，
http://www.redf.org/download/boxset/REDF_Vol1_1.pdf，1-10.
 （2000）”*Managing the Social Purpose Enterprise*”，
 Social Purpose Enterprises And Venture
 Philanthropy In The New Millennium Volume 1— Practitioner Perspectives，
http://www.redf.org/download/boxset/REDF_Vol1_2.pdf，11-18.
- 5、Social Enterprise in London
 （2001）Introducing Social Enterprise，
<http://www.sel.org.uk/publications.html>
 （2001）Social Enterprise: organisational development issues，
<http://www.sel.org.uk/publications.html>
- 5、Stanford
 （2001）The Venture Fund Initiative
<http://www.stanford.edu/group/kwd/conference/>
 （1999）Managing the Double Bottom Line：A Business Plan For Social Enterprises，
<http://www.redf.org/download/other/dbl.pdf>.

附錄一 訪談大綱

壹、訪談內容

一、基本認知

- 1、您對非營利組織產業化的看法為何？
- 2、請問當初組織發展產業化的動機為何？
- 3、請問如何對該產業化業務在自己的組織中定位？
- 4、為何組織會有這樣的轉型，經過如何的轉變？

二、實施狀況

- 1、目前業務運狀況？
- 2、請問該產業化業務對於組織使命完成的影響如何？
- 3、請問 貴組織董事會對該業務的看法？所給予的支持為何？
- 4、請問該業務的推展對組織原有財務狀況有無改變？在成本上與募款上有無改變？
- 5、請問該業務的營運是否會影響到目前組織的免稅優惠？
- 6、請問 貴組織如何向社會大眾行銷該業務？
- 8、請問 貴組織因應這樣的業務執行，在管理方式上有無改變？（員工的管理與訓練）。
- 9、請問 貴組織在執行該業務時，工作人員如何配置？員工、志工與方案參與者之間如何合作？
- 10、有關主管機關對此發展方向的態度如何？是否有提供相關幫助？
- 11、請問 貴組織目前該業務遭遇到的問題？

三、未來發展

- 1、對於未來該業務發展有何計畫？
- 2、預期未來可能會遭遇何種問題？
（一~三項之訪談對象為組織內部董事或管理階層）

四、產業化業務工作人員方面

- 1、請問您為何要就業？家庭的概況？
- 2、問您覺得這個工作對您有幫助嗎？有哪些影響或幫助？
- 3、您在這裡學的技術，有沒有想要自行創業？或是有類似的餐飲工作，你敢去應徵嗎？
- 4、請問您對於這個工作有什麼建議？如果新計畫無法繼續留用，您有何打算？

貳、受訪者基本資料

- 1、職稱
- 2、負責業務：
- 3、服務於該機構_____年
- 4、服務於現職_____年

參、機構基本資料

- 1、貴機構名稱：
成立於民國_____年

2、請問 貴機構目前全職支薪員工有_____位

3、請問 貴機構主要服務對象是：

4、請問 貴機構是否有人專職負責事業化業務或方案的部門人員？

若有，請簡述該部門或人員的職掌、功能，並請問該部門工作人員的學經歷背景？

若沒有， 貴機構是如何分工來處理事業化業務？

肆、需要機構提供第資料

1、機構簡介

2、最近一年的機構年度報告

3、與該產業化業務相關的資料

對於此次訪談的資料及與 貴機構相關的機密資料，研究者均會加以保密，於本論文研究發表後，會將研究論文贈與貴機構作為運作參考。

由於您的協助與經驗分享，無論是對於本論文或國內非營利組織產業化的知識增長與經驗累積上，都有莫大的幫助。

謝謝您所做的一切

指導教授 南華大學非營利事業管理研究所

鄭讚源 博士

研究生 南華大學非營利事業管理研究所

葉玲伶

敬啟

附錄二 訪談逐字稿

訪談組織：新港文教基金會

受訪者：邱晉煌

訪談時間：2005/5/11 15:30-17:00

訪談地點：新港文教基金會聯誼室

一、請問基金會為什麼會經營新港客廳？是經過什麼過程的轉變？

答：（笑……，這個妳都知道，還要問哦？）（訪談者說明是研究的必要過程與實證依據）

這個可以分成三個部分來說，第一是鐵路公園改造完成後，它真的是一個很美又舒服的地方，尤其是下午時，看到許多年長的長輩到那裡散步、乘涼，假日有許多外地人帶孩子來玩。我們去到國外，還是國內的休閒所在，都會有個可以坐下喝點飲料、咖啡的所在，感覺很悠閒。鐵路公園其實很有這種感覺，只是沒有咖啡可以喝。基金會的董事也曾討論過，尤其是跟林務局買阿里山小火車廂來擺設在鐵路公園後（2004年新港遭龍捲風掃過，該車廂翻覆破損，已吊離鐵路公園），就想說可以在車廂賣咖啡，而且可以請社區的媽媽們來協助營業；但另一方面想回來，基金會對鐵路公園只有綠美化及維護的責任，沒有任何權力，而且，一旦有營業，別人也可以來，鐵路公園就變成攤販區，而且，也會讓別人說基金會當初整理鐵路公園，就是要作生意，這二項都違背基金會的原意，所以都沒有再繼續。第二是這個「心點子」的計畫，開始想著新港這麼多有特色的產業，跟這幾年的環境改造，是要怎樣聯結在一起；還有經濟部中小企業處補助的「社區產業自主輔導計畫」，都是跟產業、觀光、休閒有關的，新港這幾年已經有不錯的社區營造基礎，要怎樣在這個基礎上，去結合產業，發展休閒觀光，產業有產業的作法，那基金會是站在如何協助大家，怎樣從一級產業轉型到三級產業，怎樣推廣給外界知道新港的美跟好。第三是這幾年因為景氣不好，基金會的會友捐款（小額定期捐款）有減少的現象，政府的補助申請愈來愈競爭，審查及要求都比以前嚴格，要愈有實力，才能與其他非營利組織競爭，獲得政府的補助（這個你最清楚），基金會的財務，目前是沒什麼問題，但是如果基金會可以自己創業（合法的），提撥些經費，想辦法跟政府申請相關補助，最好可以結合新港的產業、休閒觀光，大家一起發展。剛好，台糖的站長老宿舍有意出租，在整理鐵路公園時，就跟台糖有好的互動與互相信任，所以就跟公所一起合租，開始新港客廳的規劃。這是92年的事情了，因為在作「心點子」的時候，有邀請邱明民老師來作顧問，他是這方面的專家，也曾在淡水開類似的餐廳，就請他來規劃，他來看看後，就建議說可以經營餐飲（西式的，如義大利麵）以及賣社區的特色產品，而且新港到目前為止，都沒有西式餐，且可以吹冷氣、悠閒舒適地吃飯的地方。這實在是需要專家來協助，還有幾位董事、邱老師、執行長，大家一起開會討論，就開始朝這個方向進行。

二、基金會以一個非營利組織經營新港客廳（營利），外界的看法如何？

答：我是不曾聽人對我說什麼批評，還是不好的話。

三、請問新港客廳在基金會中定位？

答：我曾在基金會的會訊社區論壇寫「新港客廳」的設立，並不以營利為目的，它除了由勞委會「多元就業開發方案」提供在地 8 個就業機會之外，也是外地朋友來新港玩時的服務中心，目前有特餐、社區產品的服務，未來可以提供像腳踏車出租以及解說服務，更可以提供新港的產業及旅遊的資料。新港客廳另一項重要功能，就是提昇生活品質，帶動社區發展，有朝一日，新港如果有許多類似的店，提供高品質的服務，新港客廳功成身退也沒有關係，更何況客廳到現在的盈餘除了要付 2 個留用人員的薪資，前年（2003）整修建築物、設備等花費 160 萬，由於室內場地實在太小了，常常有許多顧客無法進來用餐，而且很多物料，量太少了，成本就會提高，今年（2005）還要再支出 80 萬元增加空間及設施，根本沒有盈餘可言。未來即使有盈餘，也將回歸基金會的各項服務。其實算是基金會的各項服務中的一項新的服務項目。

四、請問新港客廳的推展對基金會原有財務狀況有無改變？在成本上與募款上有無改變？

答：還好是有申請勞委會的多元就業補助，所以有一點點盈餘，剛剛已經說過，成本當初是以 3 年來折舊分攤，今年還要再支出的部分再來討論。募款上，剛剛提過，在會友捐款上有減少的狀況，我們現在主要推動「方便捐款」，就是直接由郵局定期自動扣款到基金會帳戶，另外有二位旅外的企業，每年都有較大筆的捐款，有一筆是指定圖書館專用，所以有關募款的實際數字，應該要查一下基金會的會計師簽證財務報表，才能做確認。

五、請問新港客廳的營運是否會影響到基金會的免稅優惠？

答：嗯應該沒有。新港客廳一樣要繳營業稅，基金會的支出要占總收入的 70%，才能免稅。

六、請問基金會如何向社會大眾行銷新港客廳？

答：我們請書法家來為新港客廳寫標題字，請美術設計來設計產品的包裝，這樣就有要怎麼說……，喔，品牌。另外就是開記者會啦，邀請記者來試餐，透過基金會的會訊發布新消息，新港客廳我們也有網站，常常換新的菜單，發 email 給大家知道，還有辦活動，像七夕情人節與新港糖果的活動，我和我太太都有參加。媒體報導是很重要，但是品質更重要，好的品質與服務，客人會一傳十，十傳百，應該是最好的行銷。

七、請問基金會在經營新港客廳時，在管理方式上有無改變？（員工的管理與訓練）。

答：新港客廳員工的管理訓練，是由基金會聘請一位餐飲管理專長的專案經理來負責，那是不同於基金會以往的服務內容，所以，訓練上當然是不一樣。但是，精神上是一樣的，基金會是社會服務，都是以服務為目的。只是，做生意還有許多事情要學習。

八、請問新港客廳工作人員如何配置？員工、義工與方案受服者之間如何合作？

答：勞委會補助我們 8 位工作人員，有廚房、吧台、外場服務。剛剛說了基金會聘一位專案經理負責現場管理，然後由執行長負責整個客廳的營運，會計要協助作收支帳，其他的基金會員工在客廳剛剛開始營業時，都曾經排班協助櫃檯的結帳外，就和客廳的工作較沒有直接的關係。義工主要是參與客廳營運的討論，還有很重要的杯碗盤的製作、庭院綠美化的設計種植，還很支持地常常去用餐消費，也把消費後需改進的意見，提到義工幹部會議討論。

九、有關主管機關對此發展方向的態度如何？是否有提供相關幫助？

答：基金會的主管機關是嘉義縣政府文化局，文化局長很喜歡新港客廳，來過許多次。因為

客廳的工作人員是勞委會補助的，職訓局南區就業服務中心會常常派人來視察，看看是不是有確實上工。

十、請問目前新港客廳遭遇到的問題是什麼？

答：客廳才剛剛開始，剛剛說過了，做生意還有很多要學習的，例如像餐的研發要常常變新的口味、品質的維持、工作人員的服務態……等等，都要有專業的管理。另外是工作人員可能是年紀較大，體力、記性可能都較差，我曾經有一次陪一群朋友去客廳吃飯，就坐在我旁邊的朋友的飲料要喝什麼，就來問了三次，一般的服務業，可能都不會有這樣的情形。所以，加強職業訓練，讓她們更專業，還有現場的管理與提醒，就非常重要。

十一、對於未來新港客廳發展有何計畫？可能會遭遇何種問題？

答：新港客廳的附標題叫做：新港人招待人客，好所在，招待人客的方式有很多種，要吃飯、要遊玩、要休息（睡覺）、回去前還要送名產，新港客廳現在只做到第一項與最後一項，再來的發展，都要與新港的特色產業結合，希望可以發展為二日遊的行程。所以，基金會有關產業化的另外一個工作「社區產業輔導」，就是輔導產業可以提供休閒、體驗 DIY，還有特色的民宿，這個部分的成果若很好，客廳就可以提供更完整的服務。可能的問題，一部分是客廳自身經營管理的問題，另一部分，就是剛剛說的與特色產業結合的問題，各產業現在已經組織成立「新港文化休閒產業發展協會」，大家如何互相信任、互相協助，是未來更重要的事情。

訪談組織：新港文教基金會

受訪者：張瑞隆

訪談時間：2005/5/11 18:00-19:00

訪談地點：新港文教基金會聯誼室

一、請問為什麼基金會經營新港客廳，您有參與嗎？您的看法如何？（訪談者說明是研究的必要過程與實證依據）

答：我當然有參與，這你最清楚……。好，這樣說好了，基金會是一個運作健全的組織，對於每一項服務業務，都有董事、義工組及秘書處共同負責，而且義工幹部會議的決議，董事會要「背書」且支持執行。新港客廳算是基金會一項新的服務項目，我們會找專業的規劃設計來協助，然後，董事長、幾位常務董事還有執行長，就開始討論要怎麼做。一開始我們就常常在整理鐵路公園時（鋤草、維護），討論說這麼美的地方，如果有個坐下來喝點飲料，很舒服休閒的空間，一定很好。所以，可以喝咖啡、飲料，甚至可以吃飯的更好。而且，我個人的看法是，像我們去歐洲旅行，都會有個寫 i 的地方，就是 information center，去日本都會有個「案內所」，提供各種地方上的休閒旅遊資訊。新港的產業很豐富，很多社區來新港參訪，我常常帶團到各產業點、古蹟去走走，也導覽，團體到新港可以先跟基金會或客廳聯絡，但個人或一家人到新港，就應該有個服務中心，我覺得，客廳未來就該具備這樣的功能，這個我在義工幹部會議提出，大家也決議通過的。剛好我們的規劃設計顧問是留日的，具備地方產業振興的專長，也曾自己在淡水開過類似的店，所以，新港客廳就慢慢成型。其實是我們先討論出一些結果，然後就提到義工幹部會議討論，討論到開始營業，差不多也有將近一年的時間。到現在營業快一年，義工幹部會議每個月幾乎都會看到財務報表，你就會發現，新港客廳要成為基金會的「金雞母」—幫基金會籌財源，短期內是不可能的。倒是提供失業或負擔家庭的婦女就業，還有提供新港一個好的休閒、用餐空間。有些中長期的目標，再繼續來努力。

二、基金會以一個非營利組織經營新港客廳（營利），外界的看法如何？

答：我是沒有聽到對於基金會的批評，當然客廳在服務上，是有需要改進的一些建議。外界沒有質疑，可能是因為基金會一向很受信賴；做任何事情都以非常負責的態度，像新港客廳所呈現的品質，客廳開幕後，好像也聽說新港哪裡要開類似的餐廳，後來也沒有。客廳開幕之前，對面不也是開了一家『鐵路咖啡』，以幾把戶外大洋傘撐起賣場，賣小火鍋，咖啡飲料，據說有人去喝咖啡，是三合一隨身包沖的，客廳開幕前就不見了。品質是最重要的，基金會做的事，就是有品質保證。

三、請問目前新港客廳遭遇到的問題是什麼？

答：目前應該是工作人員的問題吧，客廳開幕前，我們都分組去試餐，因為她們不是專業的廚師以及年輕的服務生，點錯餐、送錯桌、出餐太慢、手忙腳亂、不知如何回答客人的詢問……等，還好這些問題逐漸減少，大家一至認為：媽媽們臉上自然的微笑，是最好的接待。但是有些問題，如：警覺度不夠，客人來時，外場服務還在出餐口忙著，不知要先招呼客人；記性不好，同一件事，常常要詢問客人許多次（如飲料喝什麼）；服務時，言詞較為鄉土，親切度雖夠，但相較於一般餐廳，服務言詞上還不夠禮貌、客氣。可能

是與年齡及生活經驗有關。當然，基金會對客廳所提供服務的經營管理能力必須加強，並且給予工作人員好的訓練，讓她們喜愛這份工作，願意努力工作，才能解決相關的問題。

四、對於未來新港客廳發展有何計畫？可能會遭遇何種問題？

答：就是我在一開始談的 information center，前提是新港的相關配套措施要先發展好，例如民宿，新港現在就沒有有特色且合法的民宿；各個特色產業可以提供遊客體驗的，有趣味的互動；多綠美化、多種樹，讓環境景觀很乾淨、美與舒適……，這些通通串聯起來，起碼可以提供二日遊，這些其實都有賴於產業業者、有心的鄉民、鄉公所、基金會等很多單位，一起努力。

訪談組織：新港文教基金會

受訪者：戴秋寶

訪談時間：2005/5/11 20:00-21:00

訪談地點：新港鄉味餐廳

一、請問基金會經營新港客廳，您的看法如何？會不會與社區相關業者爭利？

答：爭利喔？應該不會吧！新港人經營的大多是小吃攤，新港餛飩等特產，但都沒有一個較舒適、寧靜，可以坐下來好好休息用餐、聊天的地方。新港客廳可說是新港第一家，也是目前唯一的一家提供西式餐飲、有舒適優雅環境的餐廳，價位上，平價商業特餐約 120 元，比一般小吃、自助餐的 30~60 元稍貴些，套餐在 180 元~300 元之間，愛吃小吃的一定要來小吃攤買，因為客廳沒有，客源的衝突性不大，而是提供大家更多的選擇。像在社區產品展售上，客廳的產品貨源來自新港各特色產業者，又沒有開工場生產產品，重點是研發特色包裝、重新包裝行銷，其實是擴大他們的銷售層面。

二、基金會以一個非營利組織經營新港客廳（營利），外界的看法如何？

答：我聽到鄉親的反應大多是正面的，例如：新港終於有個可以招待客人的好所在；在新港鄉下，也可以享受都市人喝咖啡、喝下午茶的悠閒；環境很優雅，不受打擾等，其實已經有固定的口碑。我覺得新港客廳真正提昇新港的生活層次，以及吃的文化，尤其是當大家知道客廳是提供負擔家計與中高齡婦女就業，就更支持了。

三、請問目前新港客廳遭遇到的問題是什麼？

答：大家好像都有提到多元工作的媽媽們，其實，她們也是個非常好的人力資源，尤其是在地、穩定，不像年輕人，才剛剛訓練好，就想離職，這是她們的優點。可能大家看到的問題點都是相同的，Apple（李兆蘋、基金會聘專案經理）也常常說，很想換人來管理，看看會不會好些，聽說，如果是執行長你去，她們就都很認真，戰戰兢兢的。不過我還是覺得，好好地訓練她們，讓她們覺得我們重視她們，認真、肯學習、有效率的人都有機會留下來繼續工作，我想，對她們會有大的鼓勵效果。

四、對於未來新港客廳發展有何計畫？可能會遭遇何種問題？

答：除了餐飲、社區產品、休閒資訊外，我是從事教育工作的，就覺得應該加入教育推廣的部分，例如，現在有個小書架，提供一些大人、小朋友的書讓大家在等餐的時候，不那麼無聊，可是，如果也把基金會作圖書推廣時的故事媽媽說故事，也來客廳說、也來客廳辦讀書會；甚至於一些學校會社區的表演團隊，也來院子或是鐵路公園，定期練習、發表，就是把基金會原本的藝文、圖書推廣工作，把客廳當成一個推廣的點，如此，客廳的服務也可以更多元。當然，他可能的問題是，原本的義工及專職的人手，是否足夠在多加一個服務點，這個部分，我想我可以請新港國小的故事媽媽一起來協助。至於藝文團隊，就必須跟學校、社區再溝通。

訪談組織：新港文教基金會

受訪者：陳錦煌

訪談時間：2005/5/12 20:30-21:30

訪談地點：新港客廳

一、請問基金會經營新港客廳，您的看法如何？

答：新港客廳其實是從基金會這 10 幾年的基礎上建立的，這包括兩大方面，一個是「人」的部分，另一個是「環境」的部分。如果沒有這兩個因素具全，基金會要邁向「產業化」，其實是很難突破的。人的部分含基金會內部的組織經營管理機制的成熟，像我 2000 年離開了，基金會還是可以繼續運作；還有基金會跟新港社團、機關、學校，甚至鄉民，關係的建立，人與人之間有共識與互信機制。環境方面，從早期的檢拾農藥瓶、垃圾分類回收……一直到鐵路公園的改造，新港個髒亂點的綠美化，好的環境是可以創造經濟價值的，反觀中山路廟口，原是新港的政商中心，但是造街計畫無法執行，攤販聚集，無法創造讓香客停留 2 個小時以上的環境，這更突顯鐵路公園改造後，以鐵路公園為中心的吸引力，客廳剛好在這個優勢上。此外，每年大甲媽祖來時十萬香客，新港人提供的免費食宿，新港客廳應該好好發揚此新港人好客的特質，讓顧客覺得小鎮的淳樸溫馨。

當然基金會也體會到新港的問題，即使在文化推廣、人文教育上，開始有長期累積的效益，因為傳統產業外移，自動化引發的結構性失業，加入 WTO 的全球化衝擊，城鄉發展差距加速，實在讓新港產業發展停滯不前，工業區設立與香客潮並沒有增加新港多少經濟活力。新港社區 2002 年後面臨的問題包括：每年近百萬香客過門而不入（入一般產業商家之門）、人口快速老化、失業率日增、農產價格趕不上生產成本、台塑中洋工業區日益縮編、奉天宮廟口店面日益蕭條等產業經濟上的問題。而這些問題的背後，可能衍生、累積更多社會問題。

此外，新港是個非常傳統的農村，傳統農村婦女的角色就是奉養公婆、照顧先生、教養孩子。但是因為工商社會，區域發展的問題，以及台灣加入 WTO 對農村的影響，土地無法供養生息，致使媽媽必須就業來補貼家用、甚至負擔家計，為的是讓下一代受好的教育。基金會從新港客廳開始，投入社會事業，產業化的目的，不是為了賺錢，更重要的是創造在地就業機制，促進弱勢團體就業機會。

二、從您最近提倡的社區產業觀點，您對新港客廳有什麼期望？

答：先從我觀察到的社區產業部份說起，社區產業其實是我在重建區工作時的觀察與反省，我觀察到 921 重建區，雖然政府部門、專業團隊、在地社區，共同投注許多資源，但由於人與人互信的機制不足，產業的構成單一，規模小，而且無法多元化，來發展為可持續經營的產業，是目前面臨的一個比較大的問題。

新港在客觀環境上，是能夠好好發展社區產業，條件上例如：剛剛說過的過去十幾年的各種基礎，能夠自主培力，有國際接軌的視野……等。對於客廳的建議是，人的口味、喜好是多變的，如何引領風潮，走在尖端，是需要很多因應措施，要謙卑、學習，有長遠的眼光；社區產業上在摸索當中，有多種可能的整合、經營方式，需要不斷醒思、改進。

台灣各地存在許多單一的、小規模的產業，如何在政府與企業大財團的狹縫中求生存，社區營造學會現在在推動合作事業法的修法，讓生產合作社，結合各種產業多元化的結盟，且以區域的公共利益為優先，關心整個社區，以多樣化、互補的方式來經營，這樣可防止大財團的投資入侵。因為，複製多元化的產業耗費資本；而且財團以個人利益為優先，不會像社區產業，以促進社區發展為目標，關心公益、關心整個社區。所以，新港在產業發展上，也必須繼續目前的多元化結盟的方式，只是新港文化休閒產業發展協會未來利潤分配與公共利益的問題，必須先未雨綢繆，建立好的規範與機制。

訪談組織：新港文教基金會

受訪者：B1

訪談時間：2005/5/13 20:30-21:00

訪談地點：新港客廳

1、問您為何要就業？家庭的概況？

答：因為先生去年車禍過世，2個女兒雖然都在工作，但是兒子還在讀書，註冊費還是需要錢，女兒賺的錢總是要幫她存著，以後要嫁人。

2、請問您覺得這個工作對您有幫助嗎？有哪些影響或幫助？

答：當然是有，因為我先生去年車禍過世，在家裡很難過，工作讓我精神上有寄託（紅了眼眶），此外，之前在工廠，薪水也不固定，最壞時，還曾經一個月領 2000 元。後來也做過短期的擴大公共服務，拔草的工作，從東邊拔到西邊，東邊的草又長出來了，毫無效益與學習，在這裡，薪水固定，還可以交換知識。

3、請問您對於這個工作有什麼建議？如果新計畫無法繼續留用，您有何打算？

答：建議喔，看可以建議多元的工作，不要只工作一年，我是只要有人要雇用我，我就會去工作，新計畫，順其自然啦，我若無法繼續在這裡工作，就會到就業服務站去登記找工作。

.....

訪談組織：新港文教基金會

受訪者：B2

訪談時間：2005/5/13 20:30-21:30

訪談地點：新港客廳

1、請問您為何要就業？家庭的概況？

答：因為先生在10多年前過世，當初孩子都很小，我就到工廠工作，不是編制內的，後來單位裁撤，我就沒頭路。現在，兩個兒子雖然大了，一個也結婚了，但是，我總要有些錢防老，或者可以在孩子買房子時，幫點忙。

5、問您覺得這個工作對您有幫助嗎？有哪些影響或幫助？

答：我受傷過，不能做太粗重的工作，所以這工作我真的很喜歡，雖然我會開車，大家都覺得我有車很方便，車子也是貸款的。到了我們這個年齡，工作實在很難找，即使是類似的餐廳工作，都是要找年輕人，因為年輕人學得快，這裡是因為基金會的原則與多元就業的補助，才會願意讓我們這把年紀還來學習怎麼工作。我真的學了很多。

6、您在這裡學的技術，有沒有想要自行創業？或是有類似的餐飲工作，你敢去應徵嗎？

答：創業喔，開店要很多資本，要店面、地點要好、設備……，我自己一個人，沒有辦法。我會去試，但是剛剛說過，類似的餐廳工作，都是要找年輕人的。

7、請問您對於這個工作有什麼建議？如果新計畫無法繼續留用，您有何打算？

答：希望計畫可以繼續，不要只工作一年，如我可以留下來，我可以配合作工作輪調。如果真的沒工作，會再去就業服務站去登記找工作。

訪談組織：新港文教基金會

受訪者：B3

訪談時間：2005/5/19 14:00-14:30

訪談地點：新港客廳

1、請問您為何要就業？家庭的概況？

答：因為先生在3年多年前過世，兩個孩子都還在讀書，他們是都有申請就學貸款，但是生活費、補習啦…，還是我要負擔。

2、問您覺得這個工作對您有幫助嗎？有哪些影響或幫助？

答：當然是很有幫助，因為在地且有固定休假，可以就近照顧孩子，薪資可以供孩子唸書，孩子很乖，希望未來有好前途。年輕時也在表姊的麵攤幫忙，那時候很不喜歡，因為很熱，不能打扮得很漂亮，現在，覺得在這裡學習可以學到很有規劃性的工作方法，而且大家在一起，氣氛很融洽，精神上很愉快。

3、在這裡學的技術，有沒有想要自行創業？或是有類似的餐飲工作，你敢去應徵嗎？

答：在這裡的學習，讓我開始會去想說，未來如果有資金，我可以有技能去創業開餐廳。那當然是以後的事，現在是不可能啦。

4、請問您對於這個工作有什麼建議？如果新計畫無法繼續留用，您有何打算？

答：建議工作上可以輪調，而且我們雖然是外場、吧台、廚房等分工，帶其實大家是一個團隊，要相互接應，所以如果能每樣工作都學會，大家彼此支應，就能夠服務得更好。

.....

訪談組織：新港文教基金會

受訪者：B4

訪談時間：2005/5/19 14:30-15:00

訪談地點：新港客廳

1、請問您為何要就業？家庭的概況？

答：因為孩子都長大了，工作賺錢給自己，生活、零用錢啦，而且以前幫親戚做過自助餐，作吃的比較容易。

2、問您覺得這個工作對您有幫助嗎？有哪些影響或幫助？

答：有薪水就有零用錢，不用去伸手要，靠自己比較好。我年紀大了，做自己以前就會做的工作，要學很多，還真的有些困難。

3、在這裡學的技術，有沒有想要自行創業？或是有類似的餐飲工作，你敢去應徵嗎？

答：沒有啦，老了還要開設麼店。餐廳都是要找年輕的，我去應徵沒有用啦。

4、請問您對於這個工作有什麼建議？如果新計畫無法繼續留用，您有何打算？

答：沒有啦，沒工作就沒有零用錢，就這樣子。

訪談組織：新港文教基金會

受訪者：B5

訪談時間：2005/5/19 15:00-15:30

訪談地點：新港客廳

1、請問您為何要就業？家庭的概況？

答：我先生因為長期的病痛，讓他的眼睛幾乎失明，兩個孩子現在由小叔帶去照顧，家裏還有公婆以及阿嬤要照顧。還沒有來這裡以前，就做些小生意，例如賣些自己做的粿，公公種鳳梨，幫忙賣鳳梨等，生活免強過日子。

2、問您覺得這個工作對您有幫助嗎？有哪些影響或幫助？

答：除了薪資有很大的幫助外，來這裡學習很多，學習怎樣跟大家一起工作，總是不像自己在家一個悶著做，來這裡也透透氣。因為我手腳較慢，還要再多多學習。

3、在這裡學的技術，有沒有想要自行創業？或是有類似的餐飲工作，你敢去應徵嗎？

答：我跟先生以前就自己做過小吃生意，現在不可能的。只要有工作，我都會去試。

4、請問您對於這個工作有什麼建議？如果新計畫無法繼續留用，您有何打算？

答：建議工作上可以輪調。很希望可以繼續，如果沒有留下來，總是要繼續找工作。

.....
訪談組織：新港文教基金會

受訪者：B6

訪談時間：2005/5/21 15:00-15:30

訪談地點：新港客廳

1、請問您為何要就業？家庭的概況？

答：我先生因為工作，脊椎受傷，目前在復健中，無法繼續工作，兩個孩子還在讀書，一個今年退伍，在新港附近的工廠工作，薪水也不多。我先生常常說他沒辦法工作，拖累了孩子。

2、問您覺得這個工作對您有幫助嗎？有哪些影響或幫助？

答：每個月的薪水當然有很大的幫助，但是一拿回家，房子貸款、生活費、先生復健...，分一分就沒有了。所以我還打些零工，例如這個禮拜我上晚班，早上去幫傭採收青菜，中午回家清洗換衣服，就來上班，(她們就開玩笑說我，早上穿雨鞋，下午穿皮鞋)但是這樣生活過得很充實。而且在這裡可以學習很多，我以前是做粗活的人，起碼在這裡學到『上流社會』的生活禮儀(提到上流社會，我們笑成一團)，學得文雅一些。

3、在這裡學的技術，有沒有想要自行創業？或是有類似的餐飲工作，你敢去應徵嗎？

答：以後吧，說不定我們(指客廳的工作同事)相招，作夥去開店，大家彼此幫忙。去別的餐廳應徵喔，敢啦！問題是人家要不要請我們這種歐巴桑。

4、請問您對於這個工作有什麼建議？如果新計畫無法繼續留用，您有何打算？

答：建議喔，你們的頭腦都比我們好，想的都很齊全，沒什麼要建議的。沒有被留下來，還是要工作賺錢，反正打零工，只要有工作，我就會去做，當然希望較固定的較好。

訪談組織：新港文教基金會

受訪者：B7

訪談時間：2005/5/21 15:30-16:00

訪談地點：新港客廳

1、請問您為何要就業？家庭的概況？

答：我先生是做水電，之前都沒工作，最近建築業較好些，也是時好時壞，家裡三個孩子唸書都是助學貸款，一個還在唸書，一個在工作，一個剛退伍。工作的人要繳自己的助學貸款，房子也是貸款的，所以，還沒來這裡以前，我在附近幫人製香，貼補家用，但是，現在香都是大陸進口，漸漸就沒工作了。

2、問您覺得這個工作對您有幫助嗎？有哪些影響或幫助？

答：當然是很有幫助，有固定的薪水、休假，工作場所環境很好，可以學習跟餐廳服務、賣社區產品有關的事情，怎麼跟客人說明，讓客人了解，喜歡來吃飯，買東西。

3、在這裡學的技術，有沒有想要自行創業？或是有類似的餐飲工作，你敢去應徵嗎？

答：我是外場服務的，還沒學到廚房的技術，不敢講要去開店。若是餐廳外場的服務，我會去試試。

4、請問您對於這個工作有什麼建議？如果新計畫無法繼續留用，您有何打算？

答：建議工作上可以輪調。希望可以繼續在此工作，如果不能繼續，也是一定要再找。

.....

訪談組織：新港文教基金會

受訪者：B8

訪談時間：2005/5/21 16:30-17:00

訪談地點：新港客廳

1、請問您為何要就業？家庭的概況？

答：我先生因為職業傷害截掉右手指，就無法繼續作原來的工作。現在跟人租點田種菜，但是像前段時間下大雨，菜都快要可以收成了，卻全部都爛了，網室設備太貴了，我們負擔不起，但看天吃飯，就只能這樣。三個孩子都還在唸書，要生活費、房租，只要有工作，辛苦一些，希望孩子以後有好的發展。

2、問您覺得這個工作對您有幫助嗎？有哪些影響或幫助？

答：我也不會說，反正就是在這裡學習很多、很有興趣，有很大幫助。

3、在這裡學的技術，有沒有想要自行創業？或是有類似的餐飲工作，你敢去應徵嗎？

答：只有技術，沒有資金，是不可能的創業的。敢啦，只是人家可能都要找年輕的。

4、請問您對於這個工作有什麼建議？如果新計畫無法繼續留用，您有何打算？

答：希望勞委會可以繼續給我們工作，沒有辦法留下時，打零工、只要有工作就會去做。