攜手公益，創新合作

社團法人中華組織發展協會

Chinese Organization Development Association

年刊(Vol.5)2018

社團法人中華組織發展協會

Chinese Organizational Development Association

緣起

中華組織發展協會是由一群跨越臺灣海峽兩岸社會中之企業、非營利組織、公部門、社會工作、與學術研究機構等實務工作者與學者共同於 2010 年 5 月正式成立的組織。

宗旨

促進各類組織之現代化、理性化、永續化及精緻化之發展，並善盡社會責任與發揮公益精神。

核心價值

携手公益，創新合作。

目標

希望結合各界不同的專業與資源，協助與促進各類組織間的合作與發展。

社團法人中華組織發展協會

Chinese Organizational Development Association

任務

一、辦理國內外各類組織之績效評鑑與業務診斷。
二、辦理國內外各類組織之組織發展與業務調整之業務。
三、促進兩岸間非營利組織之互相訪問與經驗交流之活動。
四、辦理國內外各類組織之教育訓練與人才培訓之業務。
五、進行國內外各類組織之研究發展與成果出版之工作。

發展方向

一、組織發展與合作平臺。
二、NPO 與企業合作平臺。
三、兩岸 NPO 的發展平臺。
四、NPO 組織個別化陪伴與發展。

工作

一、公益發展與合作。
二、組織發展與合作。
三、NPO 組織發展。
四、創新發展與合作。
五、青年公益的發展。

目錄

理事長的話----------02

總編輯的話----------03

年度專題—社會投資----------07

社會投資-鄭勝分副教授----------09

從企業社會責任到社會投資-王秉鈞副教授-17

回首來時路 – 2014-2017 三年社企發展與投資初探-林銘遠總經理----------23

成果花絮----------31

公益發展與合作----------32

組織發展與合作----------33

NPO 組織發展----------35

創新發展與合作----------37

青年公益的發展----------38

分享專區----------39

兩地公益行業的【七日之約】----------41

感受真誠服務 收穫專業堅持----------45

温暖的行走-成都杭州公益之旅----------49

財務報----------55

捐款徵信----------57

社團法人中華組織發展協會

Chinese Organizational Development Association

年刊

期　　別：第五期　2018 年 7 月

發 行 人：鄭勝分

總 編 輯：莊文忠

編 輯 群：吳佳霖、昌建宇

美術設計：昌建宇、許碧燕

捐款方式

郵政劃撥

戶　　名：

社團法人中華組織發展協會

劃撥帳號：50236428

銀行捐款

戶　　名：

社團法人中華組織發展協會

匯款銀行：

上海銀行文山分行（0110668）

帳　　號：66102-00000-2257

會　　址：

臺北市文山區羅斯福路五段 222 號 2 樓

統一編號：26258877

網　　址：http://www.coda.org.tw/

電　　話：+886-2-2933-4527

傳　　真：+886-2-2934-3433

E-mail：coda0522@gmail.com

Facebook：

https://www.facebook.com/coda0522

理事長的話

2017 年到金門辦理會員大會，乃是一種新的嘗試，也讓更多協會成員有機會參與會員活動，增進交流與合作。協會於 2017 年也持續推動兩岸交流事宜，除 8 月份組團赴成都及杭州進行專業交流外，也協助大陸許多團體來台進行深度學習；另，協會也接受臺北市政府勞動局委託，完成臺北市社會企業營運環境及發展評估調查研究案，足見協會一直堅持組織理念與宗旨。當然，協會也遇到一些發展困境，幸賴全體理監事的全力協助，提供協會持續性發展的動力。而曲理事獲金孫，建宇得千金，也為協會增添喜氣。

從近期兩岸交流經驗發現，社區營造、社會企業與文化創意仍是臺灣的強項，協會也規劃從社會投資角度，為兩岸組織發展提供一些新意，這也是本次年刊鎖定社會投資為主題之源由。回顧去年的喜樂與艱難，很感謝協會成員與好友的大力支持，我們會堅持理念，做有價值的事，不枉年頭。

鄭勝分

2018/4/12 於師大研究室

總編輯的話

根據聯合報系願景工程、社企流與星展銀行在 2017 年所推出的《社企大調查》，針對臺灣社會企業發展概況，分別從一般民眾[1]及社企產業[2]的觀點進行調查。在一般民眾的電話調查中，僅有不到二成的民眾聽過社會企業，僅比 2015 年的調查結果增加 1 個百分點，可見社會企業在臺灣仍處於觀念倡議的「敲鑼打鼓」階段，需要讓更多的民眾瞭解社會企業的理念，進而在消費上購買社會企業的產品或服務；在社企產業的調查中，臺灣社會企業所關注的社會議題則是相當多元與廣泛，包括食農創新、偏鄉弱勢服務、環境保護、就業促進及社會關懷等，而各類型的社會企業營運規模大小有相當大的差異，目前約四成的比

---

[1] **聯合報系願景工程**，《2017 **社企大調**查–**你所知道的社會企業**》http://p.udn.com.tw/upf/vision/2017/2017visionstory79003.pdf (2018/06/25 查詢)

[2]**聯合報系願景工程**，《2017 **社企大調**查–**社企**產**業調**查》http://p.udn.com.tw/upf/vision/2017/2017visionstory79004.pdf (2018/06/25 查詢)

例處於損益打平，三成四仍落入虧損局面，僅二成一已有盈利，顯示社會企業的營運仍面臨不少挑戰，其中包括管理人才和人力不足、缺乏行銷通路和品牌知名蹟、經營或營運成本太高、公眾對社企認識不足和缺乏消費市場等。

由此可知，社會企業在臺灣的發展雖然已獲得政府部門的重視與支持，自 2014 年由行政院推出「社會企業行動方案」，採取「調法規」、「建平台」、「籌資金」和「倡育成」的四個策略，積極扶植和協助社會企業的發展，立法院近一、二年也啟動調整法規的社會討論與立法協商階段，全面檢視現行的政策和未來的立法是否符合各類型組織與產業發展的需求。然而，上述的調查結果顯示，光有政府部門的政策支持仍是不夠的，更重要的是，如何建立社會民眾對社會企業的正確認知和改變其消費模式，並引入社會投資的活水，幫助社會企業的經營者解決難題，才能為兼顧「社會目的」與「商業獲利」的社會企業開展活路。

本期年刊收錄三篇有關「社會投資(Social Investment)」專論文章，與關心社會企業發展的讀者分享之。鄭勝分教授在《社會投資》一文中，從人力資本和財務資本的觀點詮釋社會投資的內涵，據以指出社會投資所追求的價值意涵；該文並介紹世界各國所發展出來的社會投資工具，包含貸款、股權、社會股票交易、

債券、投資基金等方式，有助於社會企業的創新與影響力的產生；對社會企業而言，社會投資的引入，不僅具有解決財務缺口的效益，導入創投者擁有之專業知識，也有助於吸引、培育及留任更多人才，重建組織的人力資本。王秉鈞教授在《從企業社會責任到社會投資》一文中指出，社會投資並非是社會企業的專利，社會投資對企業和政府的意義也值得重新思考。一方面，無論是社會責任或社會投資都不是企業所應揹負的義務和責任，若只是要求有獲利的企業應善盡社會責任，反而是變相懲罰這些經營績效佳的企業；若是拿股東的錢去投資報酬率並非最好的社會企業，也可能減損股東的權益。另一方面，由於政府本身具有強烈的社會性，對公共資源的使用更應引進社會投資的概念，提高政策的效率和效能，甚至可將所創造的盈餘投入社會公益，帶動民間的社會投資，創造更大的效益。林銘遠總經理在《回首來時路－2014-2017 三年社企發展與投資初探》一文中，以自身近幾年參與了台灣社會企業與社會投資的審查工作，從四個面向分享了個人對社會企業發展前景的觀察與看法，也表達了政府在政策面推動不力的憂慮與期待：在資金來源方面，社會企業籌措資金仍面臨極大的困難，包括政府和民間的資金投入均明顯不足；在社企投資案源方面，公司型和 NPO 型社會企業在發展上的異質性，不應採取相同的發展策略；在政府推動社企「生態系」配套作法方面，各項作為的進度緩慢，再加上政黨輪替後，改弦易轍的作法

可能對社會企業的發展造成衝擊;在公司型社企發展概況方面，其所面臨的商業化挑戰遠大所 NPO 型社會企業，在缺乏政府的政策支持之下，其存活率值得擔憂。

面對過去一年來，台灣政治的惡鬥與兩岸關係的惡化，本會仍一本衷心，秉持「携手公益，創新合作」的核心價值，持續推展公益發展與合作、組織發展與合作、NPO 組織發展、創新發展與合作、青年公益的發展等工作，有延續，也有新創，相關活動內容參見《成果花絮》一節所記述；此外，也感謝周立婷、金婉仙、傅郁翔等三位伙伴分享了參與本會活動的心得，激勵我們繼續做有意義、有價值、有溫度的事情，期盼這股公益的力量在眾人的共同參與下，不斷地強大！

莊文忠

2018/07

年度專題—社會投資

鄭勝分- 社會投資

王秉鈞- 從企業社會責任到社會投資

林銘遠- 回首來時路 – 2014-2017 三年社企發展與投資初探

社會投資

鄭勝分

・台灣師範大學社會教育學系副教授

一、社會投資的內涵

社會投資（Social Investment） 並非嶄新的概念，從各國社會投資發展經驗可以發現，社會投資一方面聚焦於人力資本的投入（Peng, 2011）；另一方面，社會投資乃是第三部門或社會企業因應財務缺口的重要工具（OECD, 2015, Salamon, 2014, 鄭勝分，2016）。進一步針對中文期刊進行文本分析，研究議題涉及婦女就業、青年就業、少子化、高齡化、社區產業、社會福利改革與社會企業，其中與社會企業有關者，比較偏重財務工具的角度，而其他研究則偏重人力資本的重建。

就人力資本角度，其核心概念在於人才賦權。Peng（2011）透過跨國社會投資政策的比較研究，其認為加拿大及澳洲偏重以兒童教育為政策核心之「投資未來模式」（invest in the future model），而日本及南韓則是以「人力資源活化模式」（human capital activation model），例如擴大公共投資於幼兒照顧以

鼓勵年輕夫妻願意生育，投資老人照顧以活躍老化，及建立對於友善工作環境以鼓勵婦女及高齡者願意重入職場（Peng, 2011: 46-50）；Midgley 與 Tang 透過跨國研究，發現社會投資乃是促進經濟發展所需人力資本需求，也包含透過改善教育，進而擴大經濟擴張的速度（Midgley and Tang, 2008）；Macdonaldm 與 Ruckert 以族群為研究焦點（尤其是拉丁裔），渠等認為社會投資可以活化人力資本，透過投資政策，改善特定標的團體（尤其是窮人）未來的經濟收入（Macdonald and Ruckert, 2009）；Giroux 以年輕世代為焦點，社會投資可以增加年輕世代對於公共議題的關注與參與，並強化其倫理責任，讓這個世界未來可以更美好（Giroux, 2009）。依據人力資本視角，社會投資的面向包含聘僱邊緣人或弱勢群體、產生經濟效益、透過低利潤的企業提供適當的產品或服務、達成特定的目標（如能源循環利用或公平貿易）、為特定群體提供產品或服務，故關注資金投入的社會影響力（Ridley-Duff and Bull, 2011:211）。

就財務資本角度，社會企業的投資人大多具備天使投資人的特質，即多數具備積極改變社會的個人特質，並且希望從社會企業得到財務回收（Frankel and Bromberger, 2013: 82）。Grant 關心議題在於區別慈善（philanthropy）與社會投資的差異，慈善同時包含提供公共財的「運作」（operational）與「強化」（enabling），即賦予別人行動的意義，而社會投資只關心後者，

也就是提供資源給他人，故社會投資允許投資人可以有資金回收（Grant, 2012: 10-12），在此定義下，Grant 的研究雖然也談及績效測量對於社會投資人及社會企業的重要性，但主要討論則是企業贈與從傳統捐贈到投資的變化（Grant, 2012: 132）；Jamali 與 Sidani 亦採取類似的觀點，其認為中東地區的慈組織與企業社會責任（CSR）透過社會投資建立伙伴關係（Jamali and Sidani, 2012）。隨著政府補助與傳統捐款的日漸短少，除了社會企業開始導入社會投資的運作機制外，社會投資也成為跨國研究所關心的議題，例如跨國企業透過社會投資方式，支持奈及利亞社區型社會企業的發展，進而解決當地社區的生計問題（Nwankwo, Phillips and Tracey, 2007）。

二、社會投資的工具

2013 年假英國倫敦舉辦之「社會影響力投資論壇」（Social Impact Investment Forum），八大工業國（G8）委託「經濟合作暨發展組織」（The Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）進行各種社會投資工具的跨國研究，社會投資並非採取個人或基金會的捐贈模式，而是動員民間資源支持社會或環境目標的達成，包含貸款、股權、社會股票交易、債券、投資基金等方式（OECD, 2015）。

此種新型態的慈善改革方式為各國政府所採納，例如英國法務部首先推動社會效益債券（social impact bonds），以解決更生人及弱勢者的社會融合問題，並逐漸受到其他各國政府的採納（Warner, 2013: 309），而保守黨卡麥隆執政時期，則與私募基金共建七億英鎊規模之「大社會資本」（Big Social Capital），成為融資社會企業的重要基金 （Sepulveda, 2015: 854）；其他如美國的「聰明人基金」（Acumen Fund）、加拿大的「社會資本伙伴」（Social Capital Partners），及新加坡的「影響投資交易」（Impact Investment Exchange）等等，都是社會投資應用於社會企業之重要機制（Salamon, 2014: 1-3）。

社會投資有助於社會企業的創新，也可以產生長期的社會影響力，例如「南非社會投資交易所」（South African Social Investment Exchange, SASIX）是南非第一個線上社會投資股票交易所，該交易所認為社會投資主要目的在於引導一個真實的、可以測量的社會變革，而非財務回收，故 SASIX 乃是讓人們可以更容易支持社會企業的平台，讓投資人可以透過社會企業產生社會影響力（Frankel and Bromberger, 2013: 25）。

三、社會投資於社會企業之應用

（一）社會面

社會企業身負解決社會問題重任，被視為社會福利與自由市場外的第三條路，藉由工作整合與社會創業，達到社會融合之目的。然而社會企業面臨人才不足的危機，將社會投資導入於社會企業，將有助於吸引、培育及留任更多人才，社會創新價值源源不斷，最終達成社會融合之效，落實社會企業的核心價值。

（二）經濟面

將社會投資應用於社會企業，既可解決政府補助縮減造成之財政缺口，又可吸引具備天使投資人特質之社會投資基金，並藉此導入創投者擁有之專業知識，強化社會企業對於財務工具的熟悉度。一方面有助於政府了解本身可以扮演之角色，如扮演投資方或者提供投資平台；另一方面也了解如何透過政策誘因，吸引更多風險投資人願意投入社會投資之領域，投資人既可以獲得協助社會企業強化體質之滿足感，又可以從社會投資得到財務收益。

參考文獻

鄭勝分（2016）。補助或投資？政策工具對社會企業發展之影響。**行政暨政策學報**，62: 127-157。

Frankel, C. and A. Bromberger（2013）. *The Art of Social Enterprise: Business as if People Mattered.* BC: New Society Publishers.

Giroux, H. A.（2009）. *Youth in a Suspect Society: Democracy or Disposability?* Hampshire: Palgrave Macmillan.

Grant, P. （2012）. *The Business of Giving: The Theory and Practice of Philanthropy, Grantmaking and Social Investment.* Hampshire: Palgrave Macmillan.

Jamali, D. and Y. Sidani（eds.）（2012）. *CSR in the Middle East: Fresh Perspectives.* Hampshire: Palgrave Macmillan.

Macdonald, L. and A. Ruckert（eds.）（2009）. Post-Neoliberalism in the Americans. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Midgley, J. and K. L. Tang（eds.）（2008）. Social Security, the Economy and Development. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Nwankwo, E. N. Phillips and P. Tracey（2007）. Social Investment through Community Enterprise: The Case of Multinational Corporations Involvement in the Development of Nigerian Water Resources. Journal of Business Ethics, 73:91－101.

OECD （2015）. *Social Impact Invest: Building the Evidence Base.* Paris: OECD.

Peng, I（2011）. Social Investment Policies in Canada, Australia, Japan, and South Korea. *International*

Journal of Child Care and Educational Policy, 5（1）, 41-53.

Ridley-Duff, R., & Bull, M. （2011）, *Understanding Social Enterprise: Theory & Practice*, Los Angel: Sage.

Salamon, L. M.（2014）. *Leverage for Good: An Introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*. New York: Oxford University Press.

Sepulveda, L.（2015）. Social Enterprise-A New Phenomenon in the Field of Economic and Social Welfare? *Social Policy & Administration,* 49（7）, 842－861.

Warner, M. E. （2013）. Private Finance for Public Goods: Social Impact Bonds. *Journal of Economic Policy Reform,* 16（4）, 303－319.

從企業社會責任到社會投資

王秉鈞

・元智大學資訊管理學系副教授

協會負責今年社刊的執行祕書希望我今年寫一篇從企業社會責任談到社會投資的文章，我初想這個題目應該都是與企業相關的題目，從企業的社會責任到企業的社會投資，當然若是可能再帶到最近熱門的社會企業以結尾就更好了。我想對社會投資的概念若與我有相同想法的人可能就會抱持同樣的推論方式了。

可是，對於這樣的思維我仍有一點不同的看法，那就是我認為社會投資並非社會企業的專屬，一般企業與其他組織的投資也應該算為社會投資啊！畢竟這些組織也是社會中的組織，為何只有非營利與社會企業的投資才可稱為社會投資呢？而且，更大的範疇中的政府組織的投資難道不是社會投資嗎?那麼有必要區分這些組織的投資異同嗎？難道是社會性的多寡嗎？難道政府的投資會有社會性不足的現象嗎？若是社會性不足，政府有資格或權力去投資嗎？這一系列的問題亦值得探討。只是，在尋找相關資料時，我又發現了更有趣的內容。

社會投資這個名詞是公共政策領域進入二十一世紀以來很熱門的議題（林閩鋼，2008; Esping-Andersen, 2002），提倡者的目的在將政府政策的重點從傳統的經濟發展、富國強兵等議題，轉向以投資的方式集中於創造國家內部更大社會福利項目之上，於是有「社會投資政策」這樣的名詞出現。這樣的主張既有其歷史發展意涵，更有解決目前資訊革命後在各領域中所引起的劇變及其衍生的問題。希望使西方國家一般國家政策的發展逐漸導向更具社會意涵的行動之上。這也是繼英國政客與學者提出第三條路後（The Third Way, Giddens, 1988），各國逐漸重視的國家政策方向，從福利國家的理想目標逐漸以積極的手段介入社會政策設定與執行的社會投資政策。

從這個角度來看今天在台灣響應社會投資的作法或許可以更有積極的作法，不是要社會企業去多做投資，而是應該是徹底改變政府思考方向，而將更多的政策以社會投資的觀點去推動。不要再造出許多的蚊子館或各地的高鐵站或飛機場，而是可以產生更大社會價值的公共投資。既然稱投資，就應該講究回收與成效。

對於企業社會責任的看法或許社會上已經形成一致的見解，也已落實成為上市公司必須公佈的報告。即是企業具有社會責任，企業除了為公司所有人（股東）牟利之外，尚應回饋社會，「應該積極扮演社會性角色，並與政府及社會大眾建立和諧的合作關

係」(翁望回等，1988)。雖然，在法律上來說企業是沒有義務，也不應該拿投資人的錢去做好事的。因為，若是沒有授權，企業經營者是可以被股東以背信罪名告上法院的。但是，在當企業的規模愈來愈大、影響力愈來愈強時，人們開始認為企業身為社會上一份子，應該為社會多盡一份力以回饋社會所有的人。殊不知，企業在繳納各式各樣的營業稅與所得稅時，其實已經實現社會的義務與責任了。再多的責任已非企業所該承受的了。這樣的看法是傳統的經濟學家如 Milton Friedman 的合理主張，但是，早已淹沒在現代要求企業社會責任的洪流中，而不再聽到了。

然而，若是企業經營績效不好，是否仍然具有企業責任呢?若是企業因為要盡所謂企業責任而導致虧損呢？企業能夠要求社會補償它的虧損嗎？或是得到額外的稅負減免嗎？公司董事或股東能夠因為公司負擔社會責任而不追究經營績效低落的責任嗎？另外，經營不善的公司不用負擔社會責任，那麼經營好的公司要負擔社會責任豈不是另一種懲罰嗎?若是每家公司都應負擔社會責任，那麼不負擔社會責任的公司是否應有罰則才公平。但如此社會責任就非社會責任而是企業應負的義務，應在稅負中加計，也就不必如此假惺惺地說成是公益了。因此，企業的社會責任先天就有引起爭議的地方，只是在社會潮流趨勢下被認定了獲利企業應該肩負的責任。

由此觀點來看政府的社會投資政策的話，卻有很不錯的意涵。相對來說，政府以投資觀點進行社會政策的推動反而是非常有意義的作為，畢竟政府累積了太多負面的無效率、不經濟、因循苟且、虛應故事、循私舞弊、表面文章等形象；應該引進企業投資的概念，對於公共資源的運用有更有效率的觀念與做法。

同時，政府與企業不同的是其組織目的本身就有強烈的社會性，為公眾謀福是政府天經地義的責任。也就是說，政府施政應以照顧最多數人為原則。因此，社會投資的概念在今日政府政策制定中應該是一個優先應用的原則。

現代政府與傳統政府不同的是政府不再是國家疆域最有能力與資源的組織，相對而言，許多民間組織擁有的科技水準、資本、營運資金、與特定的物質資源可能都優於政府，因此，許多方面政府應該多吸取與運用民間的力量。在民間組織許多業務的執行也運用投資概念，希望能夠將本求利，以可負擔的成本投入，期望達到超額的利潤。政府在這樣的民間營運環境中，也應採取同樣的觀念，讓政府的投入可以有較大的產出。當然政府不必要做利潤分配，但是若是能夠有盈餘，亦可支應其他的公共支出，節省公家的經費，最後，使大眾獲益。

當然，有些政府政策並不能以投資觀點看待，因為那是政府必須承擔的責任，也無營收可言，像是國防、外交、治安、立法等行政行為。這些政策產出無法用金錢價值衡量，其自有一套

評量的方法。因此，不必用投資的方式去審核。而且，有時即使賠本也必須要執行，因為，政策結果，如保護領土安全、建立外交關係、維持治安、以及順利完成立法等作為是不計代價的。基本上，前述政策是不必以投資觀點審視的。但是，如果某些政策投入與執行是可以用投資方法檢視的，那麼就應該以投資的觀點去檢視。畢竟這是公共的資源，若能有效的執行而有充沛的產出，那何樂而不為。

而所謂的社會投資政策，應該就是與社會公益相關的政府撥款行為。其不僅有社會公益的基礎，更有嶄新的投資觀念，希望能讓政府的投入有更好的產出。如此要求政府在社會公益的政策上融入更多的投資概念的作為，比起要求企業負責社會責任更具有積極性與妥適性。讓政府來帶動一系列的社會投資政策，以創造更多的社會福利，在講究產出的效果上使得更多產出可以帶出更多的轉投資。如此生生不息的循環可以造就更幸福的社會。

由於篇幅限制，本篇行文至此。社會投資政策的選擇原則與執行要點待其他機會再述。最後，僅以可資思考已執行的政策分析，作為社會投資政策的參考。原則上，經濟部、交通部、與財政部的政策多半是符合投資原則的，如過去政府所推出的十大建設，在經濟部份的蓋水庫、設工業區、建經貿特區等政策；在交通部份高速公路、高鐵、港灣建設等；在財政部的建設金融資訊網路、關稅檢查設備等。但是，許多其他部會的政策就難以通

過投資原則檢視。例如，許多蚊子館的建設就是明顯的例子，如文化部在南部故宮的建設就無法通過投資的要求。像這樣的大筆預算的撥付與執行，尤其需要有投資觀念的引入。在台灣愈來愈福利國家傾向的走向中，社會福利政策的執行就需要有投資概念，例如，目前台灣長照政策的通過，就必須謹慎小心。雖然有政策的明確規範，但是，在社會累積資源不斷耗盡下，必須有高明的投資概念以使政府的資源能夠有更好的報酬。

所以，社會投資的想法不僅是應用到初創的社會企業之上，但那僅是牛刀小試，真正見功夫的應是政府這些年在社會福利政策上所要投入的大筆資金上，如何把握投資興利的原則才是更重要、需要大眾關切的事。

參考文獻：

林閩鋼，「從福利國家到社會投資」，二十一世紀雙月刊，2008 年 8 月，27-35。

翁望回，黃俊英，劉水深，「企業正當性之實證研究—社會責任的觀點」，管理評論 ； 7 卷 （1988 / 07 / 01） ， P153 - 171。

Esping-Andersen, Gøsta. Why We Need a New Welfare State, London: Oxford University Press.

Giddens, Anthony. 1988. The Third Wany: The Renewal of Social Democracy. Cambridge, UK: Polity Press.

回首來時路 －
2014-2017三年社企發展與投資初探

林銘遠
・守護天使管理顧問股份有限公司總經理

本人有幸因熟悉新創事業發展與創業投資，從 2012 年起參與勞動部各分署多元、培力計畫的審核與輔導，開始接觸現在所謂的「NPO/NGO 型的社會企業」，更因中華組織發展協會的關係，加入兩岸社會企業推動與社企投資的初步潮流。

2014 年在馮燕政委努力推動下，該年度成了官方「社會企業元年」 － 一時之間，社會企業、公益創投、影響力評估、三重（社會/財務/環境）底線、做好事同時也賺錢…等社企用語成了熱門關鍵蒐尋詞！而個人及公司，也在這三、四年期間評估超過 500-600 件的公司型及 NPO 型的社會企業，投資了 3 家公司型的社會企業，並擔任了 3 家非營利組織的理事，出席及擔任多次的社企研討會、審查會的講者/評審/業師，並在每週二上午進駐「社企聚落」，志願輔導社會企業，可謂躬逢盛會，不亦樂哉！

2014-2017 期間在官方及民間積極推動下，國內的社會企業家數，從狹義社企的數百家到廣義社企的數仟家，發展速度不可謂不盛！ 而這期間也經過 2016 年的政黨輪替，政策面推動的力

道與方向似有不同，個人認為應該將這 3-4 年的社企發展階段概況，及政策面措施，做一個簡單初步的回顧與探討，以利來者研究，並研擬台灣社會企業未來可能發展的策略。

1. 資金來源面：

1) 政府口號大於實質：勞動部多元及培力計劃一如以往，在各分署依年度計劃進行；而經濟部中小企業處，對於公司型社企，不管在補貼/貸款/投資時皆無明顯推動，似乎在法令配套上，仍比不上勞動部。此外，2016 年雖然國發基金通過「社會企業基金共同投資方案」，但迄今仍未有官方搭配投資的社企基金出檯，背後原因，令人玩味。

2) 民間仍難突破、分辨公益捐贈及社企投資的不同思維：這段期間本人接觸過許多個人及公司投資人，其中不乏股票上市/櫃公司，對於以投資手段取代公益捐贈來解決社會/環境面問題的新型作為，不管在租稅面、組織面、行為面、評估管理面等，仍有困惑及不解之處，尚待突破。以致民間部份，迄今仍未有大宗「社企相關基金」的募集及成立。

2. 社企投資「案源面」:

二種型態的社企組織，在其資源、執行、團隊、資金、…等面向，皆明顯不同，將影響其組織「存活率」及商業模式「持續性」的不同。

	公司型	NPO/NGO 型
在地聯結度	低	極高
創辦團隊	青年人居多	在地人/NPO 人才/弱勢
欲解決問題起源	多元且發散， 相對「在地聯結」不高	在地相關
產品/商業模式	相對多元具創意	相對因地制宜、重複性高
團隊規模	相對較小	相對較大
政府主管單位	經濟部中小企業處	勞動部各分署
資金及輔導資源	相對極低	相對多且充分
市場消費	低	低
相對優缺點	創意多元/資源少 /執行經驗低	資金依賴高/創意少/資源多 /執行經驗高

3. 政府推動社企「生態系」配套作法：落後不足

1) <u>法令（規範、獎補助、認證、影響力評估）面：</u>

雖然有推動，但進度仍緩。

2) <u>資金管道（投資、補助及貸款）仍不足：</u>

NGO/NPO 型的社企，在勞動部推動多元、培力計畫已行之有年，不待「社企元年」啟動，早已有其成效展現。而經濟部中小企業處則似泥足難前，仍未見明顯進展。

3) <u>人才吸引及投入：</u>

投入及投資資金不足，不易吸引各類人才投入。

4) <u>對「社會企業」認知之行銷與推廣：</u>

1. 「認識社會企業與推廣」力道不小
2. 「論壇與競賽」積極蓬勃
3. 「促進市場消費」欲振乏力
4. 「極具指標性社企公司」仍不足

相對而言，在對社會企業的認識，透過媒體、論壇及競賽等方式，社會大眾認知比例已相對提高許多，可謂從 2014 年推動社會企業各項作為中，最有成效的。

可惜，從 2016 年執政輪替之後，推動社會企業相關措施：

- 或改絃易張，如撤社企聚落，改為空總的「社會創新」基地；或改推動聯合國永續發展目標，少提社會企業多元性議題。
- 或放緩腳步，如法令、影響力評估、社企登錄、…等推動緩慢。
- 或停滯不前，如引資投資、公益採購/消費等，似已停止推動，不再作為。

相反地，相關政府主事者對於國際曝光，如 2017 社會企業世界年會（SEWF），2018 年 6 月在台中「明日亞太社會企業高峰會」等宣傳卻積極參與，以「社會企業」這新產業的 3-4 年的發展階段來觀察，政府推動政策應與前 1-2 年有所不同，但目前官方的著墨及著力點，似無更積極性作為及準確地對焦，反而令人認為，「社會企業」已被「社會創新」、「聯合國永續發展目標」等「稀釋」及「淡化」。若是如此，「社會企業」產業發展，尤其是「公司型」社會企業可能提早進入沈潛期，值得注意。

另外，政府的補助對象如社企週邊的媒體平台 – 社企流；財會平台 – KPMG（安候聯合會計事務所），動輒上仟萬來推動公司型社會企業，雖可號召社企「供給方」 - 青年的投入，但「需求方」如公司、社會大眾的參與社企消費及投資等，尚乏好

的成果展現，給供給方帶來營運所需的現金流！否則，許多公司型的社企也不會在此一階段面臨結束或轉型等挑戰，此等資金配置應評估是否允當，成本效益分析應再斟酌。

4. 公司型社企三年發展概況：公司型社企進入商業化的死亡幽谷

1) 以 NGO/NPO 型的社企而言，由於有持續性政府(勞動部)及民間(捐款)的資金支持，發展相對穩健及平穩，但相對地也較缺乏創新及創意；
2) 反之，公司型的社企在過去三年中，進入市場者不少，但退出市場或面對經營困境者亦多 – 代表新創意多，但直接面臨商業化的挑戰，包括：商業模式、資金、人才及消費不足、…等瓶頸，轉型及結束事業者亦不少。本人所接觸、熟悉且知名的該類社企公司至少約有 5-10 家：關鍵原因主要是(1)商業力不足，(2)資金、人才缺乏，(3)在起點及執行過程的資源皆不如 NGO/NPO 型的社企。

結語：

從 2014 社企元年迄今，公司型的社企，從一開始的熱情投入，在 3 年的執行與市場現實考驗下，進入典型的「新創事業死亡幽谷」期間。另外，在其先天上與 NGO/NPO 型的社企相較，有著資金來源不足/資源不對稱的挑戰。

新政府政策方面，對社會企業的推動措施則有待觀察 – 如仍停留在宣傳、比賽、研討會階段的推廣，實質力道減弱，看似「道」（社會企業）廣，恐實際上是「道」萎；新政府或有稀釋社企主題與資源的嫌疑，此點尚待進一步觀察與驗證。

上述種種挑戰，如無妥善對策，公司型的社企恐面臨「淘洗潮」來臨，在商模、資金、人才、商業力、消費、…等不足的挑戰下黯然退場。個人深盼這些觀察僅是個人的杞人憂天，特借用此文的發表，讓相關參與社會企業推動的有識之士，能有更深入的觀察、研究與分析，進而早籌良策，讓社會企業在台灣的發展道路上，更加平穩順利。

成果花絮

公益發展與合作

組織發展與合作

NPO組織發展

創新發展與合作

青年公益的發展

一、公益發展與合作

公益發展與合作主要在促進整體公益發展與跨界合作，以公益為主題，以交流為形式，每年會有活動以促進公益的發展。

1. 兩岸 NPO 專業交流計畫

執行時間：2017 年 8 月 21 日~9 月 03 日

參與成員：四川成都、浙江杭州公益組織、企業與媒體夥伴。

活動內容：本次活動共有 18 台灣專家學者參與，共進行 15 間在地組織的實地參訪與交流，更進行 6 場專業論壇，透過參訪與論壇的過程中，讓台灣 NPO 組織經驗能夠分享給大陸相關單位，增進雙方專業成長。

二、組織發展與合作

協助不同部門的組織發展，促進各類組織的發展，並透過跨域合作，善盡社會責任與發揮公益精神。

1. 兩岸 NPO 社會組織管理培訓

執行時間：2017 年 3 月 19 日~3 月 25 日

合作單位：廣東人文學會

參與人員：大陸廣州佛山南海區大瀝社會服務聯會

活動內容：社會組織管理與創新發展工作坊

兒童、社區、長者等公益組織實地參訪與交流、公辦民營機構參訪與交流。

2. 建置特殊教育學數位學習平台

執行時間：2017 年 01 月~12 月

活動內容：透過網路平台，提供特殊教育專業知能，以及線上諮詢促進其服務專業能力提升，進而促進特殊兒童的能力提升。

3. 兩岸 NPO 家庭與社會工作

執行時間：2017 年 11 月 18 日~2017 年 11 月 24 日

合作單位：上海市婦女學學會

參與人員：上海市婦女學學會成員

執行內容：針對台灣兒童、家庭與社會工作等領域，進行全面性學習。本次活動透過與台灣相關單位負責人進行交流以及台灣社會工作學系教授授課，達到學習目標。

4. 兩岸文化養老會議

執行時間：2017 年 12 月 16 日~2017 年 12 月 20 日

合作單位：南京俏樂一族

參與人員：協會祕書處人員以及台灣 NPO 組織成員共 4 人

執行內容：由協會釐清會議主題，邀請台灣相關長照經驗實務工作者前往參加會議，進行社區與文化養老的議題分享台灣經驗。

三、NPO 組織發展

NPO 組織發展主要在於促進公益組織健全化與組織發展，提升其組織規劃管理能力，使組織可以發揮其公益使命。

1. 兩岸身心障礙組織專業發展與管理培訓計畫

執行時間：2017 年 3 月 10 日~2017 年 3 月 17 日

合作單位：河北黎明之家

參與人員：河北黎明之家工作人員

執行內容：辦理台灣身心障礙機構考察，促進來台人員了解台灣身心障礙組織經營與專業服務。

2. 臺灣特殊教育全人發展活動計畫

執行時間：2017 年 6 月 07 日~2017 年 6 月 14 日

合作單位：行動力組織學習中心

參與人員：大陸各地身心障礙單位工作人員

執行內容：協助大陸各地身心障礙單位工作人員來台，透過組織參訪與培訓課程，了解台灣身心障礙機構營運模式與專業服務的發展。

3. 兩岸公益組織發展交流參訪計畫

執行時間：2017 年 8 月 06 日~2017 年 8 月 12 日

合作單位：愛德基金會

參與人員：愛德基金會與江蘇地區 NPO 工作者

執行內容：與愛德基金會共同辦理台灣公益組織參訪學習團，考察重點主要在於 NPO 組織、社會企業與社區組織，本次考察活動形式為工作坊課程、組織交流與學習和社區體驗。

四、創新發展與合作

創新發展與合作主要是促進組織創新發展與合作，並連結社會最新議題與發展趨向。

1. 臺北市社會企業營運環境及發展評估調查案

執行時間：2017 年 6 月~11 月

合作單位：臺北市政府勞動局

參與人員：臺北市社會企業、臺北市庇護工場、社會企業專家學者。

活動內容：進行一份問卷調查、六場焦點座談、1 場成果發表會。

五、青年公益的發展

透過青年公益的培育，增進公益人才的產生與投入。

1. 台灣大學生大陸組織實習計畫

執行時間：2017 年 07 月 01 日~8 月 31 日

合作單位：臺灣師範大學社會教育學系

活動內容：協助兩位台師大社會教育系大學生與一位銘傳大學大學生前往成都耕與芽、浙江電視台進行為期 8 週之暑期實習。

2. 2017 福建農林大學海峽經濟學院農業暨社區營造訪學團

執行時間：2017 年 7 月 31 日~8 月 7 日

合作單位：福建農林大學海峽經濟學院

參與人員：福建農林大學海峽經濟學院大二大三學生與教師

活動內容：辦理台灣社區營造體驗訪學團，體驗台灣社區環境營造與社區產業，並辦理社區工作坊。

分享專區

分享一

・兩地公益行業的【七日之約】

分享二

・感受真誠服務 收穫專業堅持

分享三

・温暖的行走-成都杭州公益之旅

兩地公益行業的七日之約

周立婷 愛德基金會副主任

非常感謝中華組織發展協會的悉心安排，構建了由七個主題分享和七家機構深度交流組成的七日臺灣公益學習計劃，極大滿足了來自南京、上海、昆山、宜興、廣州五地的 15 名公益組織代表的學習欲望。

雖然考察學習至今已半年，當時，時時提及的「本土化」、「專業化」、「行銷意識」、「社會企業」等詞匯在腦海中打下了深深的烙印。

先談「本土化」。在中華組織發展協會秘書長吳老師介紹臺灣整體公益事業的時候，在機構參觀過程中，「本土化」是個高頻詞匯。在我們印象中臺灣公益組織的強生命力，可持續性，與公益組織團隊構成的本土化，項目自身【接地氣】，有著密不可分的關係。特別在台南大港社區發展協會和仕安社區發展協會的參觀中，看到社區發展需要中的「主人翁」意識和自主參與意識，用社區自有力量和能整合的資源來滿足社區自身需求。

正如老師所說，「參與」是社區營造的核心精神，透過參與「做中學」，讓我變成我們，讓空間變你我共同認同的地方，更是孕育生命共同體的社會設計。項目自身的本土化同時也是穩定服務從業者隊伍的路徑之一。

再談「專業化」。對於某一人群或者某一社區的服務圍繞需求以及需求的變化，提供長期的，系統的服務設計。我們常說【以不變應萬變】，其實【以萬變應萬變】才是服務專業的彰顯。利伯他茲教育基金會的發展歷程，是緊緊圍繞「更生人」人群的發展需要，從其個體和家庭身心靈的關懷，到開啟餐廳運營，富有挑戰的直接為其提供就職機會，補充了幫扶環節的那塊短板。

關於「行銷」。訪問過程中，臺灣的文創和小清新隨處可見在臺灣公益領域，極大提升了公益文化的渲染力和動員力。通過完整個案呈現，影像信息，服務細節的設置，項目成果的包裝讓關注者印象深刻。

【社會企業】與【社區產業】是當下成熟社會服務和社會組織為了可持續性發展開啟的轉型之路。這與我們在南京乃至江蘇地域關於社會企業發展，支持典型性社會企業的發展的初衷一致。

還有【社區營造】。雖然臺灣本土化的社區營造典型案例涵蓋內地提及的「社區參與」和「社區產業」兩大元素，但是其中的精髓似乎不僅僅是集結了包括設計師、建築師、教育者、社會工作者在內的一群社會參與人士，其發展歷程和演繹我們還要更深入的學習。

感受真誠服務 收穫專業堅持

——臺灣學習之行總結報告

金婉仙 新航嘉定工作站副站長 嘉定區婦聯兼職副主席

2017 年 11 月 18 日——2017 年 11 月 24 日，我參加了由中華組織發展協會安排的兩岸 NPO 家庭與社會工作管理實務培訓活動。本次的學習培訓活動，讓我學習到了很多。特別是看到了社會工作存在的差距，我會把所學的經驗和知識與我們日常工作緊密結合起來，學以致用。

這次實務培訓有以下 2 個特點：

1、培訓內容有針對性。如：《臺灣家庭暴力防治工作簡介》、《社會工作專業管理》、《臺灣兒童福利服務與家庭社會工作》以及《台師大家庭研究與發展中心》、《財團法人彭婉如基金會》、《財團法人天主教善牧社會福利基金會》、《財團法人兒童福利聯盟文教基金會》、《財團法人臺北市婦女救援基金會》、《財團法人婦女權益促進基金會》、《財團法人良顯堂社會福利基金會》、《財團法人博幼社會福利基金會》等在他們各自領域中開展的實務情況，還參觀暨南國際大學家庭暴力研究中心。

2、培訓形式多樣性。有座談會互動交流，有聽講座，有參觀學習等。如：兩岸女性雙創發展座談會，在傾聽了主題分享之後，每位姐妹都發表自己的感想。作為其中唯一的一名一線社工，我談了自己的感受，那就是真誠相見如回到家鄉一般親切。從臺灣姐妹分享中，學習到了她們的智慧和工作的熱情。參觀暨南國際大學家庭暴力研究中心，聽取老師分享她們的研究成果，參觀台師大家庭研究與發展中心等。傾聽了中華組織發展協會開展的《家庭與社會工作管理工作坊》系列課程。

3、這次實務培訓給人的幾個感受：

1）感受到了承辦方專業的安排。這個從整個行程安排中，就能明顯感受到。從我們學員的特點和需求出發，有針對性的安排，讓學員們在培訓中獲得很大的收穫。

2) 感受到了承辦方細心暖心的服務。當我們一下飛機，由於已經過了用餐時間。接機的建宇老師為每一位準備了精美的點心和豐盛的新鮮水果。在整個行程中，更是處處為學員所想，安排得妥妥當當。在青蛙村正好遇到地震，把學員們一下子震驚到了。陪同的中華組織發展協會秘書長吳佳霖老師及時給予學員情緒上的安撫。

3) 感受到了臺灣同行在社會工作領域中的真誠投入。如在參觀財團法人天主教善牧社會福利基金會時，整個團隊給人的感覺就是用心、真誠投入他們的社會工作，為服務對象提供最專業的服務。而作為基金會的靈魂式的人物麽麽給人的感覺就是那樣的親切，穩穩地在那裡，讓人感覺心可以一下子平靜下來。

4) 感受到了臺灣同行在社會工作領域中精准化的服務。如財團法人臺北市婦女救援基金會提供的反家暴服務，關注到了目睹家暴兒童的服務，還通過路人甲的宣傳來擴大民眾對家暴的關注。

這是一次實實在在的培訓，緊扣家庭社會工作這條主線，深入學習；每個接觸的機構都有一段感人的故事，凝聚人心、推動機構發展；每位參加的學員都能參與討論，分享感受，讓學習變成一種積極的習慣；這是一次學習了知識，增進了友誼和感情的令人難忘的學習經歷。特別感謝中華組織發展協會專業的安排和貼心的服務！感恩！

温暖的行走-成都杭州公益之旅

兩岸 NPO 公益專業發展與創新學術暨實務交流

傅郁翔 中華組織發展協會專案經理兼社工師

2017 年 7 月協會與成都成華區社會組織孵化園及杭州都市快報-快公益合作，舉辦「公益專業發展與創新學術暨實務交流」，成華區社會組織孵化園是以服務公益團隊，共享資源平臺，致力城市幸福為宗旨，提供專業化的服務與人才培訓，有效整合社會資源，具備可持續發展能力的公益組織；都市快去-快公益則開啟了以傳播公益理念為目的，資助幫扶為途徑，推動「媒體做公益」、「公益新聞專業化」的實踐。在喚醒讀者內心的公益理想時，也發起一個有效的且具體的公益項目，不斷提升公益的專業化程度。

本次交流計畫共參訪成都根與芽環境文化交流中心、翔生有機生態農場、新津臺灣農民創業園、晉陽社區、祥和里社區、

成華區社會組織孵化園以及杭州微笑明天慈善基金會、公羊會、中國鄉村兒童聯合公益、浙江省婦女兒童基金會、綠色浙江、利群陽光助學行動公益、杭州啟明星兒童康復中心…等相關的公益組織、基金會、愛心企業，共參訪 15 個單位，包括環境保護、婦女、兒童、身障、社區…等不同類型的組織，除了參訪組織外，亦參加兩岸 NPO 公益專業發展論壇、分享會和座談會，提供互相學習的場域，透過彼此的對話，分享台灣與大陸社會組織發展的狀況，進行更深入的交流，截長補短互相學習彼此的成果，經由這次的參訪交流發現大陸在推動社區發展非常用心，而且常常到國外學習經驗，並成立相關中心來執行業務，相與台灣較為不同的是台灣社區營造都是由下而上的方式，所以呈現的方式較為多元，大陸雖然是由上而下，但現在慢慢的也會讓在地居民參與，凝聚民眾的社區意識，提升社區居民的參與度，例如：在成都活水公園內所聚集許多長者在公園裡從事休閒活動，除了凝聚社區居民的向心力外，亦讓社區

的公園具有高度的使用率十分難得的一件事情。

目前大陸的社會組織快速發展，加上改革開放後，湧入許多的資金，因此很多組織是因為有錢想做些事，卻忽略組織本身的能力是否足夠去執行，尤其社會組織的目的是解決社會問題，唯有組織的人員專業能力充足時，才有辦法提供更好的服務品質，當有好的服務品質後才可發揮影響力，產生好的循環與改變，藉由參訪交流過程中，未來可將台灣的發展經驗及專業能力，輸入至組織發展較弱的區域，畢竟台灣社會福利整體發展上，與大陸相較之下較先進，無論是環境保護、婦女、兒童、老人、社區…等服務，整體的觀念及想法，或是政策的倡導與落實都較大陸發展來得早，許多寶貴的經驗可供參考。

在此次實務交流，參訪的組織領域包含環境保護組織、社區發展

組織、婦女兒童組織、公益平臺組織、助學組織、救災組織、身心障礙組織等各種不同領域，相較於之前交流地區的公益組織，可以發現成都與杭州公益發展快速，除了硬體設備的完善外，對於人才的培訓也更加的重視，藉由外部專業人力或資源的介入後，以提升整體的發展規劃。成都的變化主要因為汶川地震之後，台灣在災後重見過程當中，輸入社工專業以及社區營造的經驗，加上當地政府對於公益組織也採取開放支持的態度，促進其專業化發展。而杭州則因網路的發展，且經濟發展迅速，加上傳統慈善概念的保留，因此成功企業家與公益媒體的結合，產生慈善氛圍，但傳統慈善因為網路資訊的發展，也開始尋求專業公益的發展，並希望不僅僅只有幫助杭州地區，希望可以擴展至浙江，以及全大陸。

因此現階段大陸的 NPO 發展，將從草根的發展，開始走向專業化發展，另部分慈善法的通過，也讓NPO在資源取得與發展上，有較之前具有合法性，現在資訊網路的發展快速，很多時候組織提供的服務項目是否合乎需求，或者組織的發展是否需要調整，

可透過策略性規劃的方式，擬定目標並適度的調整，避免在變動快速的社會中，找不到組織的定位與方向，創造良好的環境，讓每一個人都能發揮最大的潛能，組織亦可永續發展。

財務報告

附件四、106 年度財務報表

社 團 法 人 中 華 組 織 發 展 協 會
106年 度 經 費 收 支 決 算 表
中華民國106年1月1日至106年12月31日

科目 款	項	目	科目	決算數	預算數	決算與預算比較數 增加	決算與預算比較數 減少	說明
1			**本會收入**	**5,058,373**	**8,145,200**		**3,086,827**	
	1		入會費	0	5,000		5,000	
	2		常年會費	43,000	48,000		5,000	
	3		事業費	0	0			
	4		捐款收入	999,492	906,700	92,792		
	5		補助收入	150,000	900,000		750,000	
		1	政府補助收入	150,000	700,000		550,000	
		2	其他補助收入	0	20,000		20,000	
	6		會員服務收入	103,414	20,000	83,414		
	7		專案計畫收入	3,759,901	6,260,000		2,500,099	
	8		利息收入	2,566	1,500	1,066		
	9		其他收入	0	4,000		4,000	
2			**本會支出**	**5,619,415**	**8,145,200**		**2,525,785**	
	1		人事費	1,526,837	1,783,200		256,363	
		1	員工薪給	1,043,000	1,344,000		301,000	
		2	兼職人員車馬費	0	10,000		10,000	
		3	保險補助費	321,837	258,200	63,637		
		4	年終成績考核獎金	153,000	162,000		9,000	
		5	其他人事費	9,000	9,000			
	2		辦公費	587,264	387,000	200,264		
		1	文具、書報、雜誌費	3,990	4,000		10	
		2	印刷費	0	5,000		5,000	
		3	旅運費	0	5,600		5,600	
		4	郵電費	55,475	14,400	41,075		
		5	公共關係費	16,595	10,000	6,595		
		6	辦公費租金	416,330	264,000	152,330		
		7	伙食費	72,000	72,000			
		8	其他辦公費	22,874	12,000	10,874		
	3		業務費	3,393,349	5,920,000		2,526,651	
		1	會議費	29,701	50,000		20,299	
		2	聯誼活動費	144,194	20,000	124,194		
		3	業務推展費	4,189	20,000		15,811	
		4	會刊（訊）編印費	0	50,000		50,000	
		5	內部作業組織業務費	0	10,000		10,000	
		6	研究發展費	2,308	10,000		7,692	
		7	社會服務費	0	0			
		8	其他業務費	3,000	10,000		7,000	
		9	專案計畫支出	3,209,957	5,750,000		2,540,043	
	4		購置費	94,840	20,000			
	5		雜項支出	17,125	15,000			
	6		預備金	0	10,000			
	7		提撥基金	0	10,000			
3			**本期結餘**	**-561,042**	**0**		**561,042**	

理事長： 秘書長： 會 計： 製 表：

10

資　產　負　債　表

中華民國 106 年 12 月 31 日

資產		負債、基金暨餘絀	
科目	金額	科目	金額
流動資產	729,766	流動負債	325,955
庫存現金	55,000	短期借款	39,000
銀行存款	85,265	應付票據	0
有價證券	0	應付款項	276,955
應收票據		代收款項	
應收款項	465,501	預收款項	10,000
短期墊款		存入保證金	
預付款項	39,000	基　金	0
銀行存款－基金	0	資產基金	0
其他資產	0	提撥基金	0
存出保證金	85,000	餘　絀	403,811
雜項資產	0	累計餘絀	964,853
		本期餘絀	-561,042
合計	**729,766**	**合計**	**729,766**

理事長：　秘書長：　會　計：　製　表：

捐款徵信

2017 年捐款名錄

姓名	捐款總額	姓名	捐款總額
行動力	19,600	洪禮錝	9,550
林銘遠	30,000	曾維平	20,150
羅德城	36,400	蔡登進	16,100
陳翠華	13,700	洪禾秣	29,400
吳佳霖	53,638	鄭勝分	202,396
昌建宇	49,250	徐啟智	90,168
傅郁翔	41,150	文熙閣	24,000
金世朋	10,000	曲慶浩	28,700
謝邦俊	10,000	魏本嵢	28,700
楊宗孝	15,550	陳曉明	5,000
李志強	13,650	莊艾瑜	5,000
莊文忠	58,100	黃美華	30,000
黃森楠	25,150	吳忠諴	85,500
黃傳永	19,140	郭振雄	10,000
方瓊瑤	10,000	晶宏企業有限公司	10,000
		總計	999,492

協會官網

協會粉絲專頁

社團法人中華組織發展協會

台灣台北市文山區羅斯福路五段 222 號 2 樓

Tel：+886-2-2933-4527

Fax：+886-2-29343433

Web：http://www.coda.org.tw