



社團法人中華組織發展協會

年刊 創刊號

2014



携手公益 启新合作

社團法人中華組織發展協會

簡介

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

攜手公益，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。

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

理監事名單

第一屆理監事名單

理事長	王秉鈞 副教授/元智大學資訊管理學系
常務理事	金世朋 所長/正誠聯合會計師事務所
常務理事	鄭勝分 助理教授/國立臺灣師範大學社會教育學系
理事	曲慶浩 董事/耕莘文教基金會
理事	莊文忠 副教授/世新大學行政管理學系
理事	李志強 創辦人、監事/光原社會企業股份有限公司
理事	陳曉明 專案經理/行動力組織學習中心
理事	劉祥孚 理事/大自然推廣教育協會
理事	李禮孟 助理教授/輔仁大學企業管理學系
理事	王懷毅 執行長/展宇管理顧問公司
理事	林彩媚 副執行長/中國青年和平團
常務監事	張裕銘 會計師/日正聯合會計師事務所
監事	邱耀漢 高級專案經理/益群創意股份有限公司
監事	溫景財 助理教授/金門大學運動與休閒學系

第二屆理監事名單

理事長	王秉鈞 副教授/元智大學資訊管理學系
常務理事	金世朋 所長/正誠聯合會計師事務所
常務理事	鄭勝分 助理教授/國立臺灣師範大學社會教育學系
理事	曲慶浩 董事/耕莘文教基金會
理事	莊文忠 副教授/世新大學行政管理學系
理事	李志強 創辦人、監事/光原社會企業股份有限公司
理事	陳曉明 專案經理/行動力組織學習中心
理事	劉祥孚 常務理事/大自然推廣教育協會
理事	林銘遠 總經理/守護天使管理顧問股份有限公司
理事	施欣錦 執行長/介惠社會福利慈善基金會
理事	林彩媚 辦公室主任/十大傑出青年基金會
常務監事	羅德城 副秘書長/中華財政學會
監事	邱耀漢 高級專案經理/益群創意股份有限公司
監事	溫景財 助理教授/金門大學運動與休閒學系

社團法人中華組織發展協會
年刊

期 別：創刊號
2014年6月
發行人：王秉鈞

總編輯：莊文忠

編輯群：吳佳霖、曾維平

美術設計：昌建宇、曾維平

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：

臺北市文山區萬盛街88號2樓

電 話：+886-2-2933-4527

傳 真：+886-2-2934-3433

E-mail：coda0522@gmail.com

Facebook：

www.facebook.com/coda0522

目錄

理事長的話—公益合作，創新發展	01
總編輯的話	03
年度專題—社會企業	06
社會企業的一些想法	07
我國非營利組織社會企業化發展與建議	10
在通往社會企業的路上，那些溫暖臺灣的光	20
中國式社會企業進行式	25
社會創新改變社會的力量	26
成果花絮	32
公益發展與合作	33
組織發展與合作	37
NPO 組織發展	43
創新發展與合作	47
分享專區	51
銀杏夥伴台灣考察學習報告摘錄	52
一趟深具意義的學習與觀摩之旅	60
財務報告	67
捐款徵信	68



公益合作，創新發展

我們協會自 2010 年成立已運作一千三百多個日子，其間舉辦過一屆兩岸社會企業學術與實務研討會，四次申請陸委會補助組團與大陸非營利組織組織與學術單位進行交流，一次國際會議的參與舉辦，一次承辦行政院研考會非營利組織社會企業化研究案。在兩岸交流部分，我們的足跡到過廣州（2 次）、南寧、成都、上海、南京（3 次）、西安、重慶、貴陽、昆明、麗江、香格里拉、德欽、蘇州、合肥、阜陽、溫州、揚州等地。臺灣境內由北而南、由西而東各縣市的非營利組織與社會企業的交流與合作。另外，我們每年接待約五個大陸的參訪團，並安排拜訪單位與行程。南都基金會截至去年已兩次與協會合作，派遣他們所選拔各地優秀非營利組織的負責人來臺參訪交流與學習。中國扶貧基金會高階主管來臺交流學習合作兩次。天津鶴童老年基金會老人服務與長期照顧推動的合作與交流。廣州中山大學公民與社會發展中心也有長期合作關係。21 世紀公益報導臺灣公益組織的考察與報導。我們在臺灣與大陸間，成功串起非營利組織發展與社會企業的學習與經驗交流的網絡，將臺灣多年來成功建立的組織發展經驗傳播到大陸各地區。這些年來我們見證兩岸各地非營利組織的轉變與相互影響，雖有個別的專刊與報告，但是無法總結每年的進度，更無法做年度的比較。因此乃有發行年刊的想法，我們希望能夠至少每年出刊一次整理一年的活動，同時，亦請專家學者發表相關報告，以記錄每年的心得與成長。

攜手公益 創新合作



去年的大陸公益參訪交流過程中，我們發現一個重大的趨勢，就是中國各地開始重視民間草根組織的發展與功能。中國自中央政府開始希望培養民間非營利組織以解決各地因經濟發展而衍生出來的各種社會問題（如環保、扶貧、教育、老人安養、殘障等）。尤其是中國各城市的城鄉平衡，經濟發展，文化保存，人口流動，身心健康等問題一起湧現，這些現象與困境是中央與地方政府所面臨急迫的問題。在過去參訪團所到之處多由民間地方草根性組織接待，依其在當地的關係決定當地所交流的組織與研討會的規模。去年我們發現地方政府開始介入，除了積極擴大參與交流的組織與研討會，並主動安排參訪政府所主導的民間組織與社會企業的培育中心。這代表了一個發展契機—非營利組織與社會企業，在中國大陸有機會成為引領風騷的單位，進而改變中國社會的整體風貌。這樣的發展有大陸中央政策的支持，雖不知其能持續多久，但從民間組織發展的角度來看，我們應更全力把握發展的機會讓非營利組織在中國生根發芽並成熟茁壯。

人類文明的發展至二十一世紀以來，歷經極端共產主義浩劫，與冷酷資本主義的剝削。歷史經驗中告訴我們過度理想主義的人民公社不切實際，但拜金主義的私人企業同樣造成嚴重的社會問題。如何整合兩者的理想與長處，避免兩者的弱勢與短處，是當前所有人類的嚴重課題。所幸社會企業應運而生，她天生麗質集兩家之長，兼理想與現實的矛盾於一身，給我們帶來無限可能。我們有幸參與兩岸非營利組織與社會企業的發展，切望能從中看到人類社會未來發展的曙光。

社團法人中華組織發展協會

理事長

Jun 5, 2014

攜手公益 創新合作

總編輯的話



組織的成立可以將志同道合的朋友聚在一起，滙合成集體行動的力量，完成以個人一己之力所難以做到的事情，中華組織發展協會即是在共創公益的理念下誕生了，結合許多領域的好朋友一起攜手努力，朝公益創新的目標一步一步穩健地邁進。出版品的發行則是資訊與知識的溝

通與傳播，讓更多的人知道組織想做什麼、正在做什麼及已經做什麼，這不只是記錄組織的行程與活動，也是自我檢驗與省思是否走在邁向理想的正確道路上，年刊就是在這樣的動機下催生了。當然，這也象徵著組織已經站穩腳步，蓄積了一些的能量與經驗，可以和外界分享過去的點滴與未來的期許。

由於我們期待年刊的出版除了傳遞組織的理念和記錄相關的活動外，也能藉此機會和親朋好友分享一些非營利組織和社會大眾所關注的社會議題或發展趨勢，成為知識分享的平臺。因此，今年的年刊選擇當今最熱門的社會企業作為主題，邀請了幾位經驗豐富的好朋友從不同的視角和觀點分享他們對社會企業的觀察。

鄭勝分常務理事以個人對社會企業的深刻研究經驗指出，社會企業概念模糊的模糊化其來有自，不同視角的利害關係人都有自己的定見與想像。事實上，要釐清社會企業的本質並不難，鄭教授提出對社會企業所強調的社會指標與經濟指標，應放棄「加法」的邏輯思維，改從「交互關係」角度思考，當兩者之間具有正向關係時，才能稱之為社會企業。對於未來社會企業的發展前景，鄭教授也認為政府與民間應該給予社會企業更多元的發展空間，讓各種模式接受市場的檢驗

攜手公益 創新合作

和去蕪存菁，在社會尚未形成共識之前貿然推動立法並非良策，反而可能治絲益棼，過早扼殺其他可行的發展模式，因此，目前臺灣正在討論的「社會企業發展條例」與「公益公司法」草案，仍有不少值得慎思之處，未來才能有利於整體社會企業的永續發展。

吳佳霖秘書長分享了中華組織發展協會在去年接受政府部門委託研究案「我國非營利組織社會化之研究」的研究成果，文中一方面分析了臺灣與各國的社會企業政策發展現況、非營利組織社會企業之可行性與優勢、非營利組織社會企業化永續發展，以及政府的角色與定位等；另一方面也從非營利組織和政策立法的角度對社會企業發展提出一些具體可行的建議，不僅可以讓有志或是想往社會企業化發展的組織與人員參考，同時也促進大家對於社會企業的認識，有助於臺灣社會企業的發展。

李志強理事從參與執行與社會企業相關專案的經驗提出一些觀察與反思。在評估社會企業的指標方面，李理事和其他專家前輩們從一些社會企業的成功案例中整理出幾個重要的指標：社會使命（公益性）、組織發展策略、財務自主、員工培力、環境友善程度與創新可行性，為日後如何評估社會企業的發展潛力提供具體的思考方向。至於組織是否往社會企業的方向發展，除了應自評組織在這六面向的表現與潛力外，還必須滿足是否具備有意願、有能力及被市場需要等三個條件，經過一連串的自我檢核與自問自答之後，應可找到組織的發展利基。此外，李理事透過實際採訪個案之後，也指出一些值得實務工作者思考和學術工作者研究的課題，對於促成社會企業在臺灣的健全發展，助益甚大。

積極投入協會發展工作的曾維平專員在去年底參加香港社企民間高峰會並參訪了香港社會企業組織，她在參與此次活動中，從社會創新看到改變社會的力量正在醞釀成形，這一股社會暖流正在從各個角落發光發熱，溫暖人心。一方面，曾專員在文中記錄了此次參與香港社企民間高峰會的收穫和啟示，讓無法參與此一會議的人，也能從中感受到與會者對社會企業發展的堅定信念、創新方法、倡

攜手公益 創新合作



導改變、具體行動及實踐價值。另一方面，曾專員也介紹了在香港一些促成社會改變的社會企業，並舉臺灣的相似案例相互呼應。看看別人，想想自己，也許行動的契機就在自己的身邊，要改變社會並不是一件很困難的事情，請大家用行動支持他們。

除了專題之外，本年刊的成果花絮回顧了協會過去一年來的各項活動。協會目前的組織規模雖然很小，但從多元面向實踐組織的宗旨與使命，無論是在公益發展與合作、組織發展與合作、組織發展、創新發展與合作等方面，協會都有一些活動，或是促成不同類型的組織相互交流學習、或是協助與陪伴組織成長、或是對政府政策提供專業服務，都能充分發揮組織的能量。此外，本年刊也提供了交流分享專區，讓參與協會各項活動的學員與伙伴分享經驗與心得。

最後，感謝各位參與年刊的策劃、編輯、分享等工作的伙伴們，沒有大家的貢獻與投入，這本年刊無法順利付梓。相信這本年刊的出版只是跨出小小的一步，未來也還需要更多伙伴的參與和鞭策，讓我們在公益創新的理念下，持續地向前走。

總編輯

Jun 23, 2014

攜手公益 創新合作



鄭勝分 社會企業的一些想法

吳佳霖 我國非營利組織社會企業化發展與建議

李志強 在通往社會企業的路上，那些溫暖臺灣的光

余宛如 中國式社會企業進行式

曾維平 社會創新改變社會的力量

攜手公益 創新合作



社會企業的一些想法

鄭勝分 社團法人中華組織發展協會常務理事
國立臺灣師範大學社會教育學系助理教授

自從經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）與歐盟開始關注社會企業（social enterprise）議題以來，經過十多年的發展，各界對於社會企業到底為何，仍舊爭論不已，常聽到的結論就是社會企業概念仍舊模糊。但，真的是這樣嗎？

的確，如同瞎子摸象一般，不同領域的視角，當然對於社會企業有不同的理解與詮釋，目前關注社會企業發展，非營利組織關注社會指標的實踐，營利組織關注經濟指標的成效，從這幾年的觀察，發覺一項有趣的現象，不同視角的利害關係人，其實對於社會企業都有自己的定見與想像，也試圖了解其他不同領域對於社會企業的定義，但因彼此無法說服別人認同自己看法，且擔心別人看法成為主流，致使資源流失，故採取保守策略，攪亂社會企業的定義，藉此隱藏對於資源掌握的不確定性，故社會企業發展十多年來，還常見聞社會企業定義模糊一詞，也許此種說法，應該是一種策略性手段，而非社會企業的本質。

各領域對於社會企業的定義，是否如前段所言，真的自有定見？若觀察企業爭論的議題，將發覺目前爭執點在於，以「加法」思維社會企業指標的困境。例如，在定義社會企業時，「所有權」被認為是一項重要的指標，從非營利組織的角度，所有權不屬於董（理）事會，而是廣義的利害關係人，而營利組織的所有權則屬於股東。對於社會企業所有權，則陷入所有權是否至少應該 51% 隸屬社會指標？非營利組織多數抱持此觀點，但營利組織則不一定認同；而在「利潤分配」此點，社會企業當然不可能採取非營利組織「利潤不得分配」原則，雖然仍有少數主張，但也不可能採取營利組織的 100% 分配，部份提出 1/3 利潤分配，此觀點或許受到非營利組織資源配置的「三三三」原則影響，也就是募款、補助及營收各占三分之一，其論點為交叉補貼，避免風險，但操作上可能需要付出更多成本；另一主張因為是「社會」企業，故利潤分配必須超過一半以上才是社會企業。

無論是所有權或利潤分配，其實都是從資源分配角度思考，如何配置社會指標與經濟指標的比重。此種思考模式，將陷入「零和賽局」的泥沼，因為在社會指標+經濟指標=1 的思維下，彼此互相競租，此種加法邏輯，即是導致社會企業欠缺共識的根源。其實許多主張經不起挑戰，例如，為何只有 1/3 利潤分配，而不是 1/4 或 1/5？因為「三三三」原則是經不起實務考驗的；又，為何所有權超過 51% 隸屬社會指標就算是社會企業？所有權就等同社會企業的實質？如國

攜手公益 創新合作

營企業民營化後，國營企業仍須擔負社會使命，從未被視為一般企業，故加法邏輯其實是造成社會企業概念混淆的禍首。

因此，本文主張應該從「交互關係」角度思考社會指標與經濟指標的關係，從統計檢定的角度，若以積差相關（Pearson r）檢定社會指標與經濟指標，兩者間呈現顯著的高度正相關，則才能稱之為社會企業。換言之，社會企業的雙重底線，彼此間不該是加減或競逐的關係，而應該是交互影響的正向關係，否則陷入非營利組織或營利組織的傳統思維。另一種想法，造成社會企業概念的混淆，關鍵可能不在社會企業本身，而在許多參與者，仍將社會企業當作一種資源，而基於本位主義，假社會公益此大旗，隱藏本身對於資源掠奪的真心，而非將社會企業視為一種新興議題或出路，而將社會企業視為非營利組織或營利組織的一種延伸，故當發覺無法收編社會企業在旗下時，就採取烏賊或污名化策略，或許才是造成社會企業欠缺共識的主因。

那麼，社會企業發展是否就會陷入一個死胡同，或者萬劫不復？也許不用那麼悲觀。如同電影侏羅紀公園的著名臺詞：「生命會為自己找出路」，當組織開始發展後，遇到困境仍會不斷變形，「優勝劣敗」仍是至理名言。不可諱言的，許多國家將社會企業視為一種新機會，或者是藍海策略，故許多國家紛紛尋求立法途徑，企圖賦予社會企業明確法律地位，以化解發展瓶頸，並為社會企業永續發展提供良好的環境。經過多年的醞釀與倡議，臺灣亦開始嘗試社會企業立法之可能性，勞委會（現為勞動部）於 2013 年規劃「社會企業發展條例」草案，而民間創投人士亦提出「公益公司法」草案。

雖然目前兩案尚屬研議階段，法案內容亦有所不同偏重，對於臺灣社會企業發展而言，法制化是一重要選項，但參酌英國發展經驗，對於一個新興議題，先政策促進，讓社會企業綻放其多元性，並讓各種模式接受市場的檢驗，去蕪存菁後，才能讓立法更具可行性。是以，貿然推動立法並非良策，現階段更需要釐清一些基礎問題。

首先，「社會企業發展條例」草案採取較為寬鬆的定義，只要非純粹營利組織或非營利組織（如非營利組織事業體、庇護工場或合作社），都列為將來支持的對象，而「公益公司法」草案則將社會企業侷限於「股份有限公司」型態，並偏向新創設的組織。故問題關鍵在於，社會企業應該採取何種組織型態？目前兩項草案並未產生共識，又礙於社會企業概念多變複雜，如何明確界定社會企業組織型態成為棘手問題，社會企業複雜多變組織型態雖提高立法難度，但尋找適合臺灣社會企業發展之組織型態，成為立法前的首要工作。

其次，「社會企業發展條例」草案希望協助一些積極轉型社會企業之組織，並以輔導或培力就業為主軸，而「公益公司法」草案目標在創設新型態社會企業，並以青年創業為主要目標。無論就業或創業，都需要資金的協助，兩方案各自提

出不同的發展基金模式，「社會企業發展條例」草案與「公益公司法」草案內容中，皆關注於社會企業發展基金方向，勞委會職訓局近期也公告「勞動力發展業務公益信託許可及監督辦法」，期待另拓社會企業發展基金。問題在於，轉型與創設社會企業，其發展基金模式是否可以一體適用？是以，在確認社會企業組織型態後，如何建構其適合的發展基金模式，實為協助社會企業解決資金缺口的關鍵。

第三，給予適合發展基金模式，雖有助社會企業組織轉型與創設，但如何降低失敗案例，乃是社會企業永續發展的關鍵。兩法案對於可持續性發展，亦提出相對應的策略，「社會企業發展條例」草案規劃優先採購方式為主，並檢討現行稅制問題，而「公益公司法」草案則傾向採取租稅優惠方式，降低社會企業營運負擔。問題在於，轉型與創設社會企業，其支持系統是否也可以一體適用？是以，如何建構適合臺灣社會企業的支持系統，則為社會企業永續發展的關鍵。

目前在兩項草案中，關於社會企業組織型態、發展基金與支持系統，各界並無明確共識。「社會企業發展條例」草案內涵，旨在解決社會企業實際營運困境，避免給予社會企業太多框架限制，故以促進社會企業發展為定位，對象涵蓋範圍亦較寬廣；而「公益公司法」草案精神，係希望以公司法特別法定位，在現行法規中另覓出路，主張在公司法基礎上成立新型態法律實體，做為臺灣社會企業創業基礎，藉此改善過去社會企業定位不明，以及資金管道受限問題。然而，臺灣社會企業組織型態為何？何種發展基金模式適合臺灣社會企業？又何種支持模式有助於促進臺灣社會企業競爭力？目前此三項問題並無定論，雖有國外經驗可茲仿效參照，但因社會企業鑲嵌於政經脈絡，是否可照單全收或應另覓他途，仍有待進一步檢驗。

解答上述三項核心問題，實乃立法的基础。在社會企業組織型態方面，牽涉未來立法定位問題，對臺灣社會企業發展方向至關重大，若未能理清臺灣社會企業組織型態，立法恐淪為另類框架或各自表述情況，實不利於整體社會企業發展；在發展基金方面，參照國外經驗發現，給予適當的發展基金有助於舒緩社會企業創設或營運資金壓力，給予更多空間茁壯成長。然而，目前兩項草案各有立場，勞委會亦另思考運用公益信託作為基金來源，由此可知，發展基金模式依然失焦，臺灣需要何種社會企業發展基金，乃立法前應考量重要議題；而在社會企業支持系統方面，兩項草案方向規劃不一，但為有效促進臺灣社會企業整體發展，亟需合適支持系統以強化社會企業競爭力，協助社會企業達成永續發展理念，最終落實授人以漁政策目標。基此，社會企業組織型態、發展基金與支持系統三個問題間，具備高度的關連性，且為未來臺灣社會企業立法之關鍵。

我國非營利組織社會企業化發展與建議¹

吳佳霖 社團法人中華組織發展協會秘書長

中華組織發展協會去年接受國家發展委員會的委託，進行長達8個月有關我國非營利組織社會企業化的研究²，在研究過程當中探討了社會企業的看法與認定，以及各國社會企業發展的政策發展與脈絡，這些發展與脈絡可以做為臺灣推動社會企業的重要依據與參考；另一方面，透過產官學界與社會企業發展相關之專家學者與實務管理者的訪談及對話，提出非營利組織社會企業化之可行性、優勢與困境，以及如何因應的方式。

這些內容不論來自學術理論的研究辯證、或是實務管理者從事社會企業過程中體驗與反思、或是來自相關政府部門的看法，均真實反映出臺灣對於非營利組織社會企業化及社會企業發展的看法與想法。而協會本次會刊以社會企業為專題，在此專題中將本計畫的研究成果節錄重要的發現以及相關建議事項進行摘要式分享，讓有志或是想往社會企業化發展的組織與人員參考，同時也促進大眾對於社會企業的認識和幫助臺灣社會企業的發展。

一、非營利組織社會企業化發展

研究過程中發現，各國的社會企業發展與非營利組織具有密切相關，而社會企業的相關政策也與非營利組織的法令政策有其相關性。我國非營利組織的發展環境與政策已相當成熟，在面對社會問題與創新發展上，具有發展社會企業的契機與利基。但不可否認，非營利組織發展社會企業的路途上仍具有困境與挑戰。

在此背景下，本研究對於社會企業發展提出幾個面向：各國社會企業政策發展、非營利組織社會企業之可行性與優勢、非營利組織社會企業化永續發展，以及政府的角色與定位等，分述如下。

（一）各國社會企業政策發展

從各國社會企業相關政策與法令的探討發現，美國、英國、新加坡、南韓與大陸對於社會企業發展，在政策推動、立法或資金挹注方面各有差異，而我國與其他國家在政治、經濟與社會企業發展脈絡上也不盡相同。本研究針對社會企業發展政策、社會企業立法可行性、與社會企業資金支持等三面向進行相關政策發現說明，以做為他山之石可以攻錯之參考。

¹ 本研究為國家發展委員會 2012 年委託計畫，編號 NDC-DSD-102-017

² 研究團隊：計畫主持人：王秉鈞；協同主持人：鄭勝分；研究員：吳佳霖；研究助理：劉育欣

1. 社會企業發展政策

在各國的社會企業發展的政策方向主要包含設置統籌或是主管單位、建立適切的支持系統、社會企業相關人才培育等方向。分述如下：

(1). 設立統籌或主管單位

英國設有的「公民社會辦公室」、新加坡為「社會與家庭發展部」與南韓的「社會企業振興院」，各為該國專責統籌規劃社會企業政策單位，目的在於主導社會企業政策，聯繫相關部會資源，以及推廣與深耕社會企業，建立良好發展環境。美國因以稅務做為管理方式，因此對於社會企業的發展上並未設立專責單位。而中國大陸官方對於社會企業的發展政策歸於社會組織的發展，因此目前主要在民政部門之下進行推動。

我國在各部會陸續推出與社會企業相關政策，但因各部會推動的面向，仍以各部會業務所負責相關領域為主。因此就目前社會企業發展較為多元與逐漸蓬勃的經驗，我國政府應思考設立主管機關或統一協調單位，以做為我國社會企業發展之核心。

(2). 建立適切的支持系統

在美國、英國、新加坡、南韓對於社會企業的發展，均提供一個漸進式的支持系統與明確的發展目標，而其支持系統主要在針對社會企業困境或發展需求提供具體支持。例如英國為解決社會企業發展困境，營造各種創新模式，成立各地區發展中心與顧問培育系統方式，提供商業諮詢或經營建議，協助社會企業度過難關；美國以稅法優惠降低社會企業營運壓力；新加坡則提供創業基金與經營服務，協助社會企業度過難關。

我國非營利組織社會企業化過程，除欠缺資金外，還有人力與經營能力不足問題。目前有關社會企業政策，在勞政系統以多元就業開發方案為基礎，雖有部分經費補助，但其初衷在於解決中高齡及弱勢族群的就業問題，多元就業開發方案對大多數非營利組織而言，僅是組織業務中一個方案，並非組織的整體運作方向，轉往社會企業化發展實有其困境。

文化部的加強投資文化創意產業實施方案、內政部的平民銀行、經濟部中小企業處的青年創業、婦女創業鳳凰計畫、農委會的農村再生計畫、客委會的客家青年創業輔導等，均有提供各類型社會企業發展的補助、貸款、輔導等措施，但是其所適用之對象並非專為非營利組織。

目前非營利組織社會企業化的支持系統上，主要為部分方案的經費補助，而這些經費補助主要運用於人事的發展，對於整體社會企業化過程是不足的，另一部分社會企業化經費的支持僅是一部分，在面對市場的競爭、產品與服務的能力、

組織內部治理、產品的行銷與品牌等等，都需要有一套更適切的支持系統，與明確的發展政策目標。

(3).社會企業相關人才培育

目前英國、新加坡、南韓有具體人才培育政策。英國強調透過調查社會企業發展需求，建立人才培育系統；新加坡則將社會企業精神落實於正規教育體系，積極培育未來社會企業菁英；南韓於第二次社會企業促進計畫中，將社會企業家培訓計畫列為未來施政重點項目；中國大陸主要為英國文化協會與友成基金會的合作推出一系列社會企業家的培訓，2009年友成基金會與北京大學、廣州中山大學等幾所大學合作透過網路視訊方式，在學校內進行社會企業課程的講授。政府部分則是由地方民政局透過非營利組織的孵化育成，進而從事非營利組織社會企業化的孵化育成，以提供資金、專家諮詢、專業團隊輔導等方式。

相對地，我國在社會企業相關人才培育上，並未有系統與完整規劃。最早於青輔會（目前青發署）曾在非營利組織人才培育計畫中放入社會企業的課程，但也非完整的社會企業人才培育。勞委會雖在多元就業開發方案中進行專案經理的培育，但專案經理是否具有社會企業所需的人才，仍待觀察之中。而勞委會職訓局所推動人力資本提升計畫與中小企業人力提升計畫也未有真正提到與社會企業人才培育相關政策。

2.社會企業立法可行性

目前美國、英國、新加坡和南韓對於社會企業立法部分，真正以社會企業為名的立法，僅有南韓。而其法案主要在於促進社會企業發展，但也因當初立法對於社會企業的認定範圍，較侷限於社會福利相關組織，因此也產生對社會企業發展的侷限，正在重新討論與修正法條的過程。

我國目前也正面臨針對社會企業進行相關立法之可行性，但從幾個社會企業發展重要參考國家中，可以發現對於社會企業的發展仍是以政策為最優先進行，專法部分僅有南韓部分，雖然初期對於社會企業發展有助益，但現在也引起其他社會企業發展的反彈聲浪，這也是值得我國在進行社會企業立法可行性，進行思考與學習之處。

3.社會企業資金支持

目前各國在社會企業的推動上，均有資金的支持。而在資金的協助上，除了採用補助外，還包含有創投與融資的形式。

就我國而言，目前對於非營利組織社會企業化仍然缺乏相對應措施，非營利組織社會企業化過程中，僅能依賴政策資源，未能依自身發展階段與需求獲得合適融資服務。雖然中小企業處的信保基金可以提供相關融資的業務，但仍侷限於

以公司型態成立的組織，而非營利組織可以進行機構的申貸與融資，除了內部董事會或理事會同意之外，還要呈報主管機關同意，對於進行申貸所需的抵押品也是非營利組織一大困境。

（二）非營利組織社會企業化之可行性與優勢

並不是所有的非營利組織都適合往社會企業的方向運作，非營利組織必須思考組織的內外能力，是否具備社會企業化的條件。而非營利組織社會企業化應具備幾個條件：1.決策層（董、理事會）支持、2.角色定位、3.合理的經營模式、4.財務自給自足、5.財務制度健全性、6.組織規模、能力與資源、7.組織方案適合服務對象、8.產品質量、9.利害關係人的看法與認同、10.政府政策推動等。

非營利組織從事社會企業的過程，不同的組織有不同的發展社會企業因素，但整體共同發展因素，則是以組織的服務對象發展及組織自主性發展為主，社會環境的變遷與服務創新、政策推動也是影響因素之一。

非營利組織在推動社會企業化上的優勢，相較於企業來說，是屬於比較柔性的優勢，非營利組織不像企業具有高度的資金和資源，在發展的過程中是以使命和願景為導向，其優勢主要包含有：1.組織本質和組織型態。2.社會使命的達成。3.盈餘的不分配性。4.社會認同度。

從組織本質和組織型態上來看，社會企業是以商業模式來達到社會使命的實踐，因此達到社會使命是目的，商業模式或是行為只是一個過程手段。非營利組織使用各種方法來解決社會問題，並以使命和願景來進行驅動，因此，商業模式也可視作是其中一種方法，利潤獲得的狀況下，並不以利潤最大化來考量，最終目的仍然是要解決社會問題以及社會使命的實踐。

非營利組織對於在社會企業化過程的利潤追求上，是以獲得足夠的經費，來達到並維持其社會使命為主，即使有盈餘的部分，往往也會選擇再投入創造更多的服務和產業，不會有盈餘分配的現象。這也是非營利組織從事社會企業化過程中，較容易被社會公眾有認同與支持。因此，在轉型成社會企業的過程中，非營利組織因既有的社會形象，在社會認同度上較具有優勢。

（三）非營利組織社會企業化永續發展之道

非營利組織社會企業化若要永續發展，則需要 1.社會企業化發展的策略與規劃、2.資源整合與財務管理制度、3.專業團隊建立與人才能力持續提升、4.不斷創新與多元發展、5.組織責任與社會資本建立等五項的要件去實踐。

非營利組織社會企業化必須要有策略性的思考與規劃進行，同時規劃出發展願景，才能帶領員工一步步走上社會企業發展，同時也讓組織利害關係人清楚知道組織的發展並給予支持與協助。而非營利組織在社會企業化過程中，所遭遇的

困境則為資源整合與運用，以及財務制度的建立。在初期的需要有足夠的資金與資源的協助才能促進其社會企業化的發展，而在逐漸發展的過程中，則需要有一套完整且嚴謹的財務管理制度，以做為組織責信與公信力之依據。

在非營利組織社會企業化的資源，並不僅僅於資金，其他相關的人力資源、專業知識與技術的資源、人際網絡的建立等等相關資源，都有助於其在成本上的降低，也是有助於其社會企業化過程的發展與永續。因此，如何建立專業團隊與提升同仁的能力，是非營利組織社會企業化過程，必須同時思考與規劃進行，因為社會企業的特性仍是需要兼顧社會使命與經濟目標。而非營利組織社會企業的永續發展，也需要好的專業工作團隊，以及不斷的能力精進，才能面對更多市場變化所產生的挑戰，以及達到其組織的使命。

對企業而言，需要不斷的創新發展，而不是故步自封並自滿。非營利組織社會企業化也是具有企業組織的發展概念，因此為使組織的社會使命可以充分發揮與實踐，對於社會企業化的過程，也需要不斷創新研發出更適合組織發展的業務與產品，同時不斷建立多角化與多元化的事業體的發展，當有其中事業體產生虧損或是退出市場的潮流時，還有其他事業體的接替。這樣對於非營利組織本身不影響其本體的服務運作，另一部分對於非營利組織所協助的人或是在事業體的工作者，不會因為事業體的結束，而陷入失業即成為被社會排除的對象，而失去社會企業本身社會使命的價值。

非營利組織在從事社會企業化的過程中，最擔心的另一個問題就是社會企業化造成失去公眾的信任與失去其社會資本，進而影響組織資源的獲得與生存。而非營利組織從事社會企業化最大的優勢，在於非營利組織本身具有公眾認同度與社會資本的建立，而這源於非營利組織本身責信度。因此，非營利組織社會企業化若希望可以永續經營，則需要持續展現組織的透明度與責信，同時不斷累積其社會資本，做為促進組織發展的重要利基。

整體而言，要促進非營利組織社會企業化之永續發展，一方面不斷持續維持非營利組織本身的優勢、責信與社會資本，另一部分也需要不斷提升組織在各方面的專業能力，並不斷廣納與吸引更多專業人員進入組織之中。更重要的是組織發展的策略以及清楚明確的願景目標，讓組織內部成員與相關利害關係人可以共同依循策略方向與願景目標前進與努力。

（四）政府角色與定位

非營利組織社會企業化的發展，除了非營利組織的意願外，還需要有相關政策與法令的支持，才能建構一個優質的發展環境。因此在非營利組織社會企業化的發展上，政府具有促動者、協助者、支持者、引導者與陪伴者等五個角色，而這五個角色在非營利組織發展社會企業化的過程中，在每個階段都有其功能與角色，並對於各個階段的社會企業化的發展有其重要地位。

攜手公益 創新合作



對於非營利組織社會企業化的發展上，整體而言是有其利基點。但也由於非營利組織本身的特性與發展，間接也影響其社會企業化的結果。不論從各國對於社會企業的發展脈絡與推動，及其所發展的過程，所產生的相關政策法令，都與非營利組織的發展息息相關。非營利組織在發展社會企業化的過程，不可諱言一直都有政府的相關政策介入與支持。而這樣的介入與支持，並不代表就可以擁有社會企業化永續經營的發展。

非營利組織社會企業化的發展，在非營利組織本身需要提升組織專業管理的能力、更多專業人才的發展、以及多元創新研發與組織責任的建立。而政府的政策與法令擬定與推動上應更深入理解各類非營利組織的特性與運作模式，則更有助於其政策規劃與推動，建立公私合作，促進社會經濟發展，創造多贏的局面。

二、社會企業發展建議

對社會企業發展的建議分為：非營利組織發展社會企業之建議以及社會企業發展之整體政策建議兩部分。

(一) 非營利組織發展社會企業之建議

非營利組織發展社會企業化，在各國社會企業的發展脈絡上都可以看見。而社會企業所呈現的多元形式，與各國非營利組織相關法令和組織型態、治理結構有關。目前越來越多非營利組織也開始思考往社會企業化的發展方向。因此提出八點建議，供非營利組織發展之參酌。

1. 找出組織優勢，創新發展

非營利組織在從事社會企業之時，應審慎評估組織本身的能力是否可以進行社會企業，並真正瞭解組織本身的優勢，找出與整個社會發展有關的產品與服務項目。將服務對象的優勢、組織的優勢與產品或服務項目進行結合，而提出創新的發展，以利建立社會企業的產品定位與品牌。

2. 董（理）事會治理結構專業化，建立共識

非營利組織大多數的董（理）事會成員，主要以對於組織所要完成的社會使命也認同之人士，以及與組織服務面向專業人士。其中大多數較缺乏對於商業、財務與管理領域之專業人士。因此，非營利組織若是想要進行或從事成為社會企業化，必須建立董（理）事會的共識，以及在董（理）事會的治理結構上，增加商業管理與財務管理相關人員，以有助於非營利組織社會企業化的發展與持續。

3. 共創願景與認同，降低工作團隊內部衝突與價值混淆

非營利組織社會企業化的另一困境，是組織內部員工對於社會企業化未有一致性共識與認同。而當社會服務的員工與商業管理員工在一起時，因彼此認知不

攜手公益 創新合作

同與缺乏共識，而造成內部工作團隊的衝突與不信任。這樣的狀態將會影響非營利組織社會企業化的重大管理問題，進而影響組織的運作以及對外形象的展現，甚至會導致外部的不信任，導致非營利組織的危機。因此，非營利組織往社會企業化發展，必須先思考如何透過願景，促進工作團隊的共識與認同，降低價值衝突與混淆的現象。

4.提升內部管理能力，建構專業管理制度

非營利組織社會企業化，其組織的規模、工作成員、財務、服務範圍等等，較原先非營利組織的管理幅度大且複雜，若沒有建構一套專業管理機制與制度，會造成非營利組織內部的混亂、不公以及工作團隊的不信任，嚴重影響組織的運作，甚至會造成外界對非營利組織產生不佳觀感。而社會企業化過程，不能完全仰賴外部進來的管理人員，還是需要同時提升組織內部的管理能力，再輔以適合的管理制度，相輔相成有助於非營利組織社會企業化的發展。

5.建構完善財務管理制度，展現責信

非營利組織社會企業化不論是在組織之下設立事業體或是另設公司，對於非營利組織而言，如何呈現組織的責信與透明度，及對於事業體與公司的成本控管與財務管理，需要建構一套完善的財務管理制度，增進管理階層的管理績效，同時可以很快知道整個社會企業化的運作是否成功與失敗，並做為擴展或是退場時的重要依據，也是展現組織的責信與負責的態度。

6.多元化發展與創新

非營利組織社會企業化並無法像一般企業去要求或只篩選適合同一種工作的工作人員，尤其是促進服務使用者成為服務提供者，更無法因為服務對象的能力不同而拒絕其參與。因此如何善用服務對象的優勢去發展多元化的業務型態與內容、服務項目，對於非營利組織在發展社會企業化的過程中的一大挑戰。

針對此挑戰可以透過事業體或公司的多元化發展，可有更多創新服務。同時對於不合適於市場的事業體或業務在進行退場機制時，可保有工作同仁的權益，同時仍可在組織內找到另一片天空，也使非營利組織往社會企業化更穩健的持續發展。

7.建立退場機制與評估

在從事各種事業體的經營與創設時，一定會面臨到虧損或失敗的現象。非營利組織在從事社會企業化之初，也需要對於可能產生的虧損或是無法繼續發展進行一個損益點的評估與機制，並思考若是無法繼續經營或發展下去，有哪些處理方式，及早應變與處理社會企業化過程的問題，避免非營利組織避免因社會企業事業體或公司，造成非營利組織之生存危機，同時展現組織的責信與負責態度。

攜手公益 創新合作

8.不斷學習與精進

所有組織的發展運作都是需要不斷學習更新的資訊與能力的精進，才能提供更好的服務與組織的持續性發展。而非營利組織社會企業化也是如此，必須不斷去吸收國內外整個環境發展的狀態，也需要去瞭解未來發展趨勢，並透過這樣的過程不斷調整運作型態，以因應未來發展。同時不斷提升組織的整體能力，也有助於面對未來發展的挑戰。

對於非營利組織發展社會企業，並不鼓勵所有的非營利組織都要往社會企業發展，有些服務對象或是社區條件並無法真正從事或進行社會企業化，尤其在非營利組織並未真正準備好如何發展社會企業化之前，不應一味盲從或是跟隨。

而非營利組織要從事社會企業，一定要獲得董（理）事會決策層的認同與參與，而決策層的具有商業管理能力也有助於非營利組織社會企業化的發展。對於非營利組織從事社會企業化的發展必須要擁有共識、掌握優勢、團隊合作、不斷學習、創新發展。

（二）社會企業發展之整體政策建議

對於非營利組織社會企業化的政策發展上，還是以政策推動為優先，立法為後的步驟與思維。因此，應先建立對於社會企業的共識與認定、建立專責或整合的單位、建構一個友善的發展環境。當社會企業逐漸被公眾有認同與瞭解，再思考是否需要真正立法給予明確法律地位，或是以政策持續推動。

1.建立社會企業共識與認定

對於推動與促進非營利組織社會企業化的過程，應該從使各部會對於社會企業有初步的認識與瞭解，進而產生推動與發展的共識，才能部會之間彼此協調與分工。另外還需對社會大眾進行宣傳，讓社會大眾認識與瞭解社會企業，則有助於對社會企業的支持，同時參與社會企業的發展，也降低非營利組織從事社會企業化對於公眾的認知與支持的擔憂。

2.建構有利支持系統

擁有一個有利的支持系統，對於非營利組織而言，更願意往社會企業化發展，因為若是發展社會企業是困難重重、浪費許多組織成本，對於非營利組織而言，更願意將資源放置於組織的使命更可以實踐的方向運用，而非用於很難完成的目標與願景。

有利的支持系統，需要有一個清楚明確可以瞭解的政策目標與方向，同時非營利組織與政府是一個合作夥伴關係，而非上下關係。非營利組織從事社會企業

攜手公益 創新合作



化的資源取得與資金運用應給予更多的便利性與可行性，而非全靠非營利組織自身獨力完成。友善的發展環境最終是可以讓社會大眾更為支持非營利組織社會企業化，也是可以讓更多組織與人願意投入社會企業的發展，同時非營利組織也從中逐步實踐組織的使命，降低社會問題的產生，促進社會融合。

3. 建立專責或整合單位（窗口）

非營利組織社會企業化因其發展的形式是多樣化且多元，目前的政策法令散於各部會的政策或相關法令之中。因此，非營利組織在社會企業化的發展進行過程中，需要花費很多時間與成本在探索相關政策與法令的協助，再加上相關政府部門人員對於社會企業不清楚時，更容易造成錯誤訊息以及相關錯誤的運作，使非營利組織社會企業化在政府相關的行政過程中，困難重重且窒礙難行，或是不斷走彎路，而不利其發展。

若是可以有一個專責單位或是整合單位，對於非營利組織社會企業化將有更大的誘因與促進發展。也可以降低政府部門在推動社會企業化發展過程中的行政成本浪費，以及成果效益不彰現象。

4. 先以政策推動，再思索立法

不論是非營利組織或專家學者，對於社會企業的推動均認為應先以政策推動為主，待整體社會環境以及各部會對於社會企業已經認識與瞭解，且具有共識之後，再進行是否需要立法之思索。究其因在於，當一個法案訂立下去之後，影響層面極廣，且若不適合我國非營利組織社會企業化發展或是社會企業整體發展，訂出的法為惡法，對於整體社會發展與社會企業發展實屬危害，後續將會需要更多社會成本進行修正與調整，若是造成整體社會對於社會企業的誤解與不認同，這樣反而造成更大的問題與社會不信任的現象產生。

政府對於非營利組織社會企業化或是社會企業的推動，在立法上要審慎思考而後行，千萬不可冒然而行。因此，目前仍以政策規劃與實施做為最先推動的基礎並逐漸發展，而立法之事仍須審慎評估而後行。

整體而言，非營利組織社會企業化有其發展的可行性，但不可否認也有其困難性。不論是我國或是其他國家，對於社會企業的發展，主要從非營利組織社會企業化發展開始，而逐漸往社會企業家的創業發展。目前對於社會企業基本的共識是，具有社會使命與經濟目的的組織型態。而區隔企業社會責任與社會企業的關鍵點則是在於，組織如何展現其社會使命及解決社會問題。

因此，對於非營利組織社會企業化的發展，需要政府建構一個友善的發展環境，並依據非營利組織發展社會企業化的特性與問題，給予適切的政策支持與協

助。而非營利組織在往社會企業化發展的過程中，也需要從組織內部進行發展策略的規劃、組織整體能力提升、建構一個新的組織運作制度，以因應社會企業化過程的困境。而對於盈餘的分配，應該思考如何促進組織發展而有更佳的運用、提供給予員工更優質的工作環境與薪資福利，而非要固守盈餘不分配的精神，在財務處理上一味將盈餘進行保留。

最後，非營利組織社會企業化的發展，在政策法令上可以更貼近非營利組織的需求、資金的協助與運用可以更為彈性、以投資的概念替代持續性補助的概念、推廣社會企業的概念使公眾更加認識與認同、整合性政策與單一窗口。立法部分則待整體社會環境對於社會企業具有認知與共識之後，再思考立法之可行性、立法的價值與精神，以減少因為不適切的法令造成更多社會資源的浪費與紛爭。

本文出處：國家發展委員會 102 年委託研究計畫，我國非營利組織社會企業化之研究。

在通往社會企業的路上，那些溫暖臺灣的光

李志強 社團法人中華組織發展協會理事
光原社會企業共同創辦人

去年(2013)筆者非常榮幸地受到勞委會職訓局社會經濟推動辦公室的邀約，與中華組織發展協會共同執行「擴大製作多元就業開發方案發展社會企業相關電子文章」專案，在全臺採訪了十六家朝向社會企業發展的在地機構。能夠有機會認識許多在第一線從事社會創新工作的經營者們，除了覺得非常感恩之外，同時也為這群親力親為的夥伴們感到非常敬佩。本文將分享筆者執行與社會企業相關專案後的一些觀察與反思。

評估社會企業的幾項指標

2012年筆者曾參與「促進多元就業開發方案」發展社會企業案例的相關會議和審稿工作，會中為了從眾多推薦的案例中找出臺灣發展社會企業的種子和潛力單位，與會的專家前輩們共同整理出以下四個重要的指標：財務自主性，員工培力，外部友善與創新可行性，這四個指標含括了多元單位朝社會企業發展的幾個主要面向，以下就筆者參與會議時，對於這四個指標的理解與想法，分別簡述如下：

一、財務自主：

發展社會企業的主要關切之一即是永續，而財務自主則是組織永續發展非常重要的基礎。因此我們認為財務自主是評估方案是否有潛力發展成為社會企業的一個指標。至於財務自主程度的要求，不同的組織型態存在著許多不同的可能性。

二、員工培力：

基於政策立場，多元就業開發方案與培力計畫中非常重視員工培力與發展。針對不同參與者的狀況，方案是否能夠提升他們的潛力，善用參與者本身具有的優勢，協助社會參與和社會融合，都是我們所關切的面向。

三、環境友善程度：

除了協助並提供穩定的就業之外，我們也希望方案能夠對環境友善。這裡的環境除了指自然環境之外，也包括社區環境。個人認為，發展社會企業的理想狀態，需要和更多的組織機構合作，並且建構更好的發展環境，善用且累積社會資本。

攜手公益 創新合作

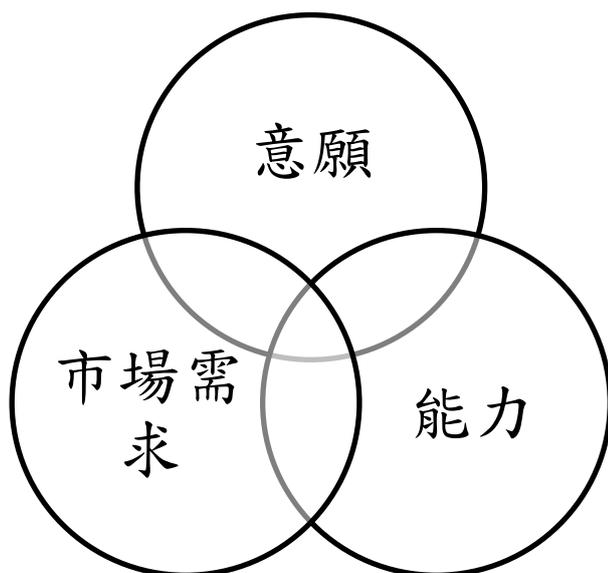
四、創新可行性：

除了上述三項指標，由於社會企業要解決現有卻未能解決的社會問題，必然涉及創新。然而創新是否能夠長期穩定地被市場接受，進一步轉變成為創業機會，甚至永續經營，需要進一步評估其可行性。這裡的可行性包括商業模式、市場經營與組織承載力等等的評估。

這四個指標主要的目的是從眾多推薦方案中篩選出適合的執行單位，也因此默認了某些共通性，例如社會使命（公益性）與組織發展策略。就個人的觀點，如果要評估一個機構是否具有發展社會企業的潛力，至少需要再加上社會使命（公益性）與組織發展這兩個面向，亦即：社會使命（公益性）、組織發展（策略）、財務自主性、員工培力、環境友善程度與創新可行性。

To SE or not SE，創業的自我檢核

除了以上述四項（或是六項）指標來檢核一個方案（或組織）朝社會企業發展的準備程度之外，為了要檢視是否適合創業，我們常常會運用下列的文氏圖來自我檢核：



一般認為最適合創業的點落在三個圓的交集，亦即有意願，有能力，同時被市場需要的事情上。我們可以依次檢核每一個面向的自我準備程度。

首先，做自己願意做的事情。我是否有意願創業？創業的目的是符合我或是組織的願景？創業能夠更好的促進社會使命的達成嗎？如果並非每個人都支持，我應該如何設法以促進共識的達成，或是選擇支持大家所期待發展的方向？再則是做自己能夠做的事情。我有沒有足夠的能力？組織是否有足夠的承載力？當我的能力不足時，我應該專注在我能做的事情上，還是擴展我的能力？又或是我可以有足夠的策略合作夥伴來備齊必要的核心競爭力？第三，做市場需要的事情。

攜手公益 創新合作

我提供的服務和產品是否被市場需要？什麼市場需要我的產品？這個市場競爭狀況如何？會不會萎縮？我有足夠支持我的市場規模嗎？市場是否樂於接受我所提供的服務與價格，並且能夠長期穩定地採購？

在檢核時，除了從意願、能力和市場需求三個向度切入來評估之外，每個向度還可以從自我、參與者、組織、組織所在的社區（或社群），以及社區之外等的觀點來思考。通常困擾著經營者的並非是三個向度的交集，而常常是在交集外各種觀點所關切的不同區域。例如，在意願上，董事會並不支持組織投入資金來創業；在能力上，受限於庇護性就業的社會使命，卻無法回應市場需求；在市場需求上，產品主要的採購者在都市而非鄉村，但是單純地把產品輸送至都市除了增加成本，同時也與社區永續經營的脈絡有距離。

在這次採訪過程中，也不乏出現類似的困境，但是透過經營者的努力，尋找出不同的切入點克服困難。採訪的文章將由委託單位出版翻譯，以下分享此次採訪所採用的策略，以及幾項重要的觀察與學習，提供讀者參考。

採訪策略

為了探究經營者在發展社會企業上的努力，並能夠讓更多人了解這些美好，此次採訪除了收集必要的資訊之外，以肯定式探詢（Appreciative Inquiry, AI）為主要採訪的策略，並盡可能訪問到經營者、參與者與服務使用者。訪談的內容包括經營面、實務面和資訊面。以下是訪談的主要提問：

- 請問機構的組織使命、願景為何？如果願望實現了，我們會從什麼地方知道？
- 機構計畫運用什麼方式來成就這個願望？有何資源？具體產生改變的故事為何？
- 是否有曾經遭遇困難但經過努力克服的經驗？當時發生了什麼事情？
- 在參與方案(使用服務)的過程中，是否有所收穫？請分享一次具體的經驗：何時何地，有誰參與，發生了什麼事情，造成什麼結果。
- 請用一句話形容機構目前的工作。
- 請分享讓自己最感動的一次經驗。

透過採訪，筆者也發現一些值得進一步研究的課題。

觀察一：使命與策略的多元發展

社會企業的發展有其多元性。擁有類似使命的機構也許會採取不同的發展策略，不同使命的機構也可能採取類似的發展策略。舉例而言，財團法人喜憨兒社

會福利基金會、社團法人臺中市智障者家長協會、財團法人桃園縣私立觀音愛心家園都是照顧憨兒的機構，卻採取了不同的策略。喜憨兒透過烘焙坊成功地讓社會大眾接近憨兒，同時也讓麵包師傅成為憨兒心中最想要從事的工作，如今又透過天鵝堡的成立，渴望一步一步發展憨兒的全人照顧。臺中市智障者家長協會則透過資源回收與二手商店的經營，開始庇護性就業與支持性就業，盈餘支持家長與社區家園，目前穩定地發展。觀音愛心家園照顧許多身心障礙者，從做饅頭開始，漸漸發展專業度高的烘焙事業，當得知中價位八吋蛋糕的市場需求時，立即切入並得到廣大的迴響，未來將朝觀光工廠發展，提供更多憨兒服務他人的機會。

另一方面，文創商品常是機構發展財務自主選擇的方向。有些從創新開始，有些則從過去的文化脈絡開始追尋。新竹縣柿染文化協會從不會褪色的柿汁發展出柿染，除了擴大柿子相關產業的參與，也能進一步照顧到柿農。臺東縣原愛工坊協會透過原住民朋友原本就善長的布工作和木工作，開展出具有在地特色的文創商品。社團法人高雄市大樹瓦窯文化協會以傳統臺灣建材的復興為使命，以磚的本色開發一系列的文創商品。目前專案團隊已創業成立公司。社團法人宜蘭縣蘇澳鎮白米社區發展協會則重新找回木屐文化，賦予木屐新的生命風采，為的是打造一個可以永續生活的好環境。

然而，在發展的過程中，也會遭遇發展經濟與實踐社會使命之間的衝突。

觀察二：當經濟目標與社會使命的天平無法平衡

有時，市場需求的提升會造成組織的困境。以觀音愛心家園為例，因為縣政府的大力推廣，造成訂單超越產能，機構被迫請求顧客延緩交貨。團隊內部有人認為應該儘可能滿足訂單，也有人堅持從事相關工作應以照顧憨兒的社會使命為主。此一衝突導致團隊內部的分裂，最終雖然決定回歸社會使命，同時也造成人員離職。

有時過度的朝市場期待與需求發展，會忽略了社區期待永續發展的方向。自九二一地震以來，社團法人原住民深耕德瑪汶協會(及其前身)專注在部落發展，重新找回部落共耕共食的傳統文化。在接受輔導之後，開發各種符合市場需求的產品，近期經過反思再度把焦點回歸耕種，因為土地才是部落的根基。

觀察三：為已有的資源找市場，或是成為市場的資源

有效的運用資源與參與者的能力，是許多機構能夠持續成長的關鍵。原愛工坊協會從原住民朋友最擅長的事情開始工作；南投縣竹山鎮竹生活文化協會透過微型創業、專長換宿與竹文創商品的開發，為小鎮帶來人潮與生機；臺南市土溝農村文化營造協會則透過身歷其境，讓農村化身為美術館，點亮每一盞駐足停留的眼光。

攜手公益 創新合作

有時，機構所提供的產品和服務有眾多的競爭者，尋找到獨特的賣點就成為機構生存的重點。雲林縣口湖鄉金湖休閒農業發展協會透過推廣綠色休閒，重拾人與人之間情感的連結；財團法人臺灣兒童暨家庭扶助基金會花蓮分事務所的家扶小舖，透過縫紉、時間銀行與微型創業等方案，期許能夠為弱勢家庭與單親的媽媽們圓一個幸福的夢。

有時，機構生產的產品甚至可能會和其他非營利組織成為競爭關係，如何找到新的市場機會就成為機構不得不思考的課題。臺中市智障者家長協會透過二手回收交換手工皂活動，為憨兒製作的手工皂找到一個適當的出路。

觀察四：捲動社區參與和人才培力

捲動社區參與，常常也是機構在地發展的重要方向。臺南市新化社區營造協會協助在地社區發展，運用在地文化脈絡與歷史元素，成功促進社區參與；花蓮縣原住民族永續農業文化發展協會則透過有機農業的講師培訓和種子的復育，一步一步尋回部落傳統的精神；桃園縣復興鄉觀光導覽協會則連結了不同部落的產業，共同建構一個屬於泰雅的家；社團法人花蓮縣牛犁社區交流協會則透過建構豐田成為環境教育學習型社區，讓更多社區居民同享幸福鄉園。

結語

直至今日為止，社會企業在臺灣的發展，與其說是發展一種新興的組織型態，更像是一種運動，一種透過創新、經營事業來解決社會問題、促進社會使命與價值達成的運動。在這場運動中，政府，非營利組織，社區和企業，都有其可以參與和貢獻的舞臺。

長期以來，在促進多元就業方案的支持之下，臺灣許多地方已經累積了各式各樣的社會創新經驗，而這些能量正是臺灣發展社會企業不可忽視的種子。政府也渴望透過培力就業計畫的挹注，能為機構的「下一步」做好準備。然而朝社會企業發展所面臨的組織發展與策略議題，光靠「方案」補助與諮詢輔導可能仍力有未逮，這或許正是中華組織發展協會可以貢獻一己之力的地方。

在這次的專案執行中，筆者除了走訪全臺各地，同時也見證了許多美好，這一切都是眾多在地機構與參與者共同努力的豐碩果實。感恩這一群天使即使遭遇各種挑戰，仍然一步一步踏實地前進，為了愛，為了夢想，為了可以安心的明天。

期許協會未來能夠透過更多的合作與連結，協助臺灣許多在地機構，在朝向永續的道路上，讓他們的努力發光發熱，讓更多人同享這溫暖的光。



中國式社會企業進行式

余宛如 生態綠創辦人

2013 年在香港的社會企業高峰會上，英國大使館的社會與發展、教育與文化部門總監 Dr. Mairi Mackay 分享了英國近年以協助社會企業的成立與推動，作為國際外交的手段之一，不僅塑造良好的國際形象，也不斷地以豐富的經驗打造社會企業成功的案例。Dr. Mairi Mackay 所分享的案例正是在中國，一位女性在英國社會企業孵育平臺的協助下，成功打造了一個利、義雙收的社會企業。然而除了國際平臺的協助外，國際社會企業的思潮與中國式的社會，如何孵育與發展，卻在 2013 兩岸三地社會企業研討會中，呈現更清晰的樣貌。

中國政府近年來推出所謂的公益創投，與社會企業孵化器，這些名詞乍聽之下，似乎與社會企業有關，但是實際深入認識，卻發現與我們在臺灣的認知極為不同。或許是在國際的壓力，或是中國政府的自覺下，高速發展的中國社會，急需第三部門來滿足政府服務的缺口，以解決高速發展所衍生的社會問題，於是中國公益創投的概念，有點接近臺灣勞委會的「多元就業服務專案」，或是臺灣政府部門委託民間辦理的社會福利機構的資金。這跟我們所理解的「創投」意義有所不同，中國的公益創投，由政府所成立的單位，公開徵求案件，符合社會服務項目的，再由這筆公益創投資助，政府也提供免費的空間作為「社會企業孵化器」，協助社會組織的發展。這種由上到下的做法，跟臺灣社會有很大的差異。在臺灣，登記在案林林總總的協會或是社福組織無遠弗屆，但是在中國公益創投的做法，暴露出中國第三部門缺乏好的專案跟工作人員、缺乏自動自發的社會組織，以及政府想要積極控管的現象。目前臺灣社會企業發展，也還在熱切的討論非營利組織與社會企業的不同，前者積極的想要取得政府資源與社會資源，後者認為如果需要一直依賴政府資源而無法營運獨立，代表商業模式失敗。而中國式的做法，也看不到這些定義與發展方式的差異，反而因為「公益創投」與「社企孵化器」等名詞，混淆了非營利組織與社會企業的界限。

不過，我們也看見了中國草根生出的社會企業模式。以在南京的「俏樂一族老年人文化交流中心」為例，原企業是專賣老年人健康食品的企業，因為發現到老年生活的孤單與延伸的社會問題，主動開辦了許多豐富老年生活的服務，例如訓練老年人變成會走貓步、風采十足的模特兒，或是幫老年人編寫自傳，當作傳家寶。這些服務不僅有活生生的成功案例，也儼然形成可解決高齡社會問題的社會企業模式，並且相當類似臺灣在推廣的樂齡中心。中國無論在經濟、國際地位、科技生活等都在近幾十年高速發展，不啻是一個社會研究的重點區域，而由社會企業的角度，不僅可以觀察到更多的中國政府與社會互動的模式，也可看到中國式的社會經濟發展方式，給同為華人的我們更多的思考與對照。

攜手公益 創新合作

社會創新改變社會的力量

曾維平 中華組織發展協會專員

2013年11月有機會到香港參與為期三天兩夜的社企民間高峰會，期間也參訪了幾間社會企業組織，感受到一股社會創新改變社會的力量正在蔓延並蓄勢待發。

今年的香港社企民間高峰會以「創新於善（Innovation for Good）」為主題，誠如會議籌備委員會主席李正儀博士所述：

「社會創新（Social Innovation）目的在以創新思維，找出有效的辦法解決社會難題、塑造新的價值觀並凝聚共識、推動改革、轉化社會生態（Eco-system），以及重新探索當今人類發展的路向。」兩天的會議與半天的參訪，研討運用創新的思維與方式面對現今社會問題。



一種信念，一種方法

新加坡社會創新園創辦人兼主席劉夢琳女士講了一段話讓剛風塵僕僕到達會場的我印象深刻：「大家永遠都要相信一群小人物合作的力量能夠改變世界。」其實有時候「改變世界」、「改變社會」的口號會讓許多人感到卻步，想著「我是誰？有什麼力量能改變這個社會？」或是想著「有那些人做就夠了。」而放棄了自己可能改變社會的所作所為，但積沙成塔、滴水穿石的信念告訴我們，每一粒沙、每一滴水都是成就偉大不可或缺的，如何偉大的社會創新都需要每一個人的參與，如何微小的社會創新都像蝴蝶效應一樣會改變這個社會，無論好壞皆同。

最後一場主題演講則是以良心資本主義為題，社會企業一詞的興起，某種程度上是對於資本主義的反思，賺錢與利潤不是一個極其邪惡的名詞，而是藉由社會企業的力量，攜手良心資本主義。前幾天剛好看到一篇文章，斗大的粗體寫「社會企業無效」，事實上深深細細去感受社會企業所帶來的能量會發現，社會企業或許不是「萬靈丹」或「特效藥」，但社會企業的精神是一股暖流，流經每個人的身、心，而促成一些改變的契機，若是企業不再只為追求最大的利潤，而是多花一些心思去照顧員工、照顧孕育作物的土地、水源、環境、去關懷那些現階段需要被鼓勵的人，或是有一些創新的想法能真正改善一些社會問題，我想那是社會企業可以帶來的「一些小改變」，社會企業是社會創新的方法之一，運用商業模式實踐社會目的，而一群人一點一滴慢慢去做去實踐它我想最終會成就一些大改變。

攜手公益 創新合作

促成改變的一些行動

行動一：從幼到長，從教育、發展到成就

「陳校長免費補習天地」，為貧困學童提供平等教育機會，其採一對一免費補習，而課輔老師則對外招募志工，學習內容包含基礎課程與才藝課程，相對於臺灣也是有很多組織是為貧困孩子提供教育，包含博幼社會福利基金會、孩子的書屋等，但深入了解後會發現，各有各的堅持與獨特性，香港陳校長的免費補習天地主要是採志工老師一對一教學的方式提供貧困學童教育；臺灣博幼社會福利基金會則是特別強調國、英、數的加強，以能力分班因材施教，課輔老師則從社區裡培訓；臺灣孩子的書屋則更強調在教育裡的生命教育一環，同時處理教育和教育以外的問題(包含「愛」)，採用不同於學校教育的方式教學，提升學習興趣，進而促進知識的吸收。

「甜在心 (Sweet Heart Café)」是由香港中華基督教青年會 (YMCA) 所成立，香港 YMCA 協助有需要的青年，提供教育、職業、家庭、社群或個人問題的指導、輔導或轉介服務，並在 2008 年成立甜在心，以社會企業為目標提供 YMCA 的服務對象工作訓練及就業平臺，店裡販賣飲品、蛋糕、餅乾，也提供外燴服務，讓青年習得一技之長能成功返回社會，截至目前為止已經有 29 位學員成功培訓。臺灣趕路的雁則有類似的服務，其從 2003 年開始服務有各種癮頭的人，包含毒品、酒精、憂鬱等，規劃三階段的生命重建接待服務：生活接待、生命重建最後重返社會，截至目前為止已經接待兩百多人次的更生朋友及中輟生重建心靈、塑造性格、重建生活模式及生活圈、重返社會、校園及家庭。協會於新北市淡水區附設庭園餐廳及手工坊，以餐飲、園藝、一般工程為主要三大職別，透過講師授課、幹部教學、技藝傳承的方式培養其成員擁有重返社會之技能。2012 年 12 月協會在新北市八里區成立一間以社會企業為概念之咖啡廳，期以社會企業之模式幫助組織財務自主、協助成員重返社會。



攜手公益 創新合作

座落在充滿新舊交替、異國風味的街道上，以法國菜為主的「銀杏館」，外觀有歐洲風，進到店裡，座座獎杯，牆上還掛著有機菜園的照片，無法不注意撲鼻而來的香，令人食指大動，四套餐點，也是十分令人允指回味。但銀杏館不止這麼點特色，它是一間銀髮餐廳，從廚師到服務員都是長者，常常會有疑問，年齡到了是否能退而不休？是否能藉由其他的事業與夢想讓生命持續發光發熱？銀杏館的長者藉由這裡實現了人生的第二個舞臺，裡面的服務員雖然聽不大懂普通話，但仍舊很認真地與我們溝通、面帶笑容的服務；臺灣的**弘道基金會**同樣也藉由許多創新方案實現長者的夢想，包含不老騎士、不老比基尼、仙角百老匯等，雖然形式不同，但都希望樂齡族能夠繼續享受生命的每一刻美好。



行動二：女性當自強



「Green ladies」則是二手回收計畫，店內聘僱中年婦女，販售的衣物多半是二手的，但進到店裡，感受到的是時尚風服飾店，聽說店內除了二手衣還有廠商捐贈的庫存衣，雖然是庫存，但...是全新品！需要花時間慢慢的尋寶，或是...跟店裡的姊姊們「做好朋友」！臺灣也有許多二手衣物販賣的商店，從衣服的價格高低來看，二手衣物義賣會算是最便宜，但是相對衣物狀況品質不穩定，光仁、育成等所販賣的二手衣物則是有經過整理，較類似於一般成衣販賣店，而還有一種

是像綠天使以高級名牌衣物為主打，以市價六折左右的價格販賣，吸引高貴不貴又想滿足名牌時尚慾望的消費者，不過聘僱中年婦女做為販售員則是較少遇見的模式。

攜手公益 創新合作

另一間隱藏在大樓裡的高級時裝織品店「Love plus Hope」，強調每一件衣服 Made in Hong Kong，由在地中高齡婦女擔任製服師傅，衣服的特色是只用一塊布料透過縫紉技巧變成一件衣服，而非傳統剪裁縫合，不只在地製作也在地設計，布料的選擇也是採用歐洲進口高級布料，鎖定的客群則在高消費顧客。這也是社會企業想成就的一個目標，與傳統的愛心消費有所區隔，當顧客支持社會企業的東西，是因為他不只認同社會企業的社會目的，更為了社會企業優良的品質以及物美價合理的商品而次次光顧消費。



行動三：身心不障礙

farmfresh3go



「農社 330」是新生精神康復會所成立，為精神病康復者爭取平等機會，協助他們改善生活品質，促進其融入社會，其總共 33 個服務單位和 20 項社會企業（包含零售、餐飲、生態旅遊、清潔服務、物業管理、產品直銷等），我們這次是去他們聘僱精神病康復者為販售者之有機蔬果和健康食品據點，有機蔬果的來源也是其新生農場所生產，職種多元，類似於臺灣勝利身心障

礙潛能發展中心，勝利包含餐飲、加油站、手工琉璃、資料鍵檔中心、視覺設計中心、手工甜點專賣店、數位設計印刷中心等，但服務的對象前者為精神病康復者，後者則於多元障別的身心障礙者，但多樣的職種開發，無論是對於學員或社會企業的多元發展都是有利的。

「愛烘焙輕食站 (iBakery)」，位於政府大樓裡，店內很貼心地針對不同性質的顧客設計不同座位，長型多人桌，兩人高腳椅，四人優雅座以及包廂。餐點只有四種，但是每一種都好豐富、好好吃，最特別的是他們的服務員，愛烘焙是一間聘用心智障礙者的社會企業餐廳，類似臺灣喜憨兒基金會的模式，不過愛烘焙早餐與晚餐有不同的菜單，而喜憨兒則有很多不同類型的餐廳，日式、義大利麵、火鍋、便當等，各有不同的特色與發展。



攜手公益 創新合作

行動四：社區經濟互助計畫

「土作坊」，土作坊是一個社區經濟互助計畫，以交換服務的方式建立社區經濟，提升居民生活品質，進而促進社區信任與關係，他們先向當地小農購買有機食物，有些於土作坊販賣，有些則在土作坊進行加工後再販賣給社區居民，而土作坊提供社區居民運送、販賣商品和食品加工等工作機會，並建立時間貨幣機制—「時分券」，提供服務可獲得等值「時分券」，「時分券」可在土作坊用較低的價錢買到商品（現金+時分券），不僅推廣有機食物，並能激勵農夫種植對環境友善的有機無毒作物，提供工作機會，並能以其換取貨幣，以低於市場的價格購買土作坊商品，同時促進社區居民網絡，土作坊成為社區中介平臺，提供工作機會及社區聯誼場所。概念類似於合作經濟，**合作經濟**主張人類生存與社會進化之原理在於互助而非競爭，而合作社則為了社會上相對較無資本、較弱勢的人所創立，根據合作原則，合作社具備有社會目標實現之目的，即以共同經營方式提升社員之經濟利益與生活品質，土作坊即類似消費合作社的概念，促進消費者認知對於生產環境之認識，同時提升社區經濟。



土作坊有機菜價格表

26/7/2013 更新人 謝振民 / JOLIE

1兩=37.8克

零售價: \$22 (\$9 + 13時分)				
芥蘭頭	珍珠菜	瓜	塊根	
青椰菜	黃牙白	白瓜	木薯	
紅菜頭	蘿蔔苗	絲瓜	甘菊	
大茴香	紫茄子	水瓜	白蘿蔔	
西生菜	客家菜心	老黃瓜	木薯	
君達葉	羅馬生菜	老鼠瓜	果	
油麥菜	意大利生菜	中國青瓜	大蕉	
唐生菜	紫蘇2扎(2兩)	南瓜	黃皮	
	羅勒2扎(2兩)	生木瓜	龍眼	
		冬瓜	豆	
		魚翅		

攜手公益 創新合作

行動五：支持社企

「好好社企店」類似於臺灣好基金會所設立的臺灣好店，店裡販售一些文創產品或是公平貿易產品，屬於社會企業推廣平臺，前一陣子才在大樓一樓有店面，之前都陳設於辦公室內，小小的店面擺放玲瓏滿目的商品，除了香港本地社會企業或公平貿易產品外，也會到各國去參訪社會企業並帶有特色的產品回來販售。



改變社會的力量正在蔓延

香港社會企業之行，最大的收穫是將社會企業最根本的問題豁然開朗，也不是以前不懂，而是在這麼多模稜兩可的社會企業名詞泛濫下，容易對自己原本相信的事失去自信，社會企業是透過經濟的方法達成社會目的，社會目的多半在於找回被服務者的自信與權利，經濟、營利從來都不是凌駕於社會目的之上，如果無法堅持著這樣的信念或甚至是本末倒置，再多的力量集合也不過是將這個問題的解決建構在另一個問題上，在這樣的架構下在去看社會企業，就越來越懂得那些藏在細節裡的惡魔們。而我在香港所感受到的一些信念、一些方法和一些行動，回應著這個社會，其實改變社會並不困難，相信自己可以做到，並克服萬難去做，就對了！

攜手公益 創新合作

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



携手公益 创新合作

一、公益發展與合作

促進整體公益發展與跨界合作。

1. 兩岸 NPO 專業發展與組織創新交流活動

執行時間：102 年 8 月 15 日~8 月 29 日

參訪區域：蘇州、合肥、阜陽、蒼南。

本活動總共有 14 位臺灣學者與實務工作者參與，整體活動分為二大部分，第一部分為兩岸 NPO 專業發展與組織創新研討會、論壇和培訓課程，總參加人次為 804 人次；另一部分為當地組織參訪座談活動，共參訪 18 個組織，總參與人數為 352 人次。

在此次實務交流中，所參訪的組織領域多元，包含公益組織孵化基地、社會企業孵化基地、身心障礙組織、志願者組織、社區機構、災難救援組織、環境保護組織、社會工作服務中心、老年服務組織和歷史文化研究中心等。本次參訪過程，可明顯看出大陸目前非營利組織發展趨勢，有些希望政府可以有所規範，並給予資金上的協助；另一派則是希

望政府能夠不要過度規範，讓非營利



攜手公益 創新合作

組織能夠自由發揮。從參訪的區域則可發現，江蘇省部分政府和非營利組織合作，建立非營利組織和社會企業的孵化基地，希望透過亮點示範的案例，讓其他非營利組織可以效法和學習；安徽部分則感受到政府尚未將非營利組織發展視為主要；浙江溫州部分則是政府希望可以帶領非營利組織向前，擔任領頭羊的角色，但是政府卻不知道該如何去執行和推動。這些現象呈現在華中地區的非營利組織發展，比起華南或是西南地區的非營利組織，自主性與自我發展的意識較弱，主要也是因為大陸中央政策的發展，帶動地方政府對於非營利組織的重視，但也突顯各地政府無法再像以往全權負責與執行所有社會服務，必須仰賴非營利組織協助，提供更多優良與創新服務。雖然有政策的利多與政府購買服務，但是目前華中的非營利組織發展，在專業服務、組織的認知與創新發展都尚不足的情況下，如何促進華中地區的非營利組織發展成為重要課題。



2. 北京師範大學中國公益研究院兒童福利發展交流與實務合作計畫

執行時間：102 年 12 月 8 日~12 月 14 日

活動形式：參訪與座談。

參訪組織：臺灣社會政策學會、1957 福利諮詢專線（家扶）、勵馨基金會、衛生福利部社會及家庭署、兒童福利聯盟文教基金會、苗栗縣希望學園（家扶）、臺灣兒童暨家庭扶助基金會、臺中市發展學園（家扶）、暨南國際大學社會政策暨社會工作系、博幼社會福利基金會（依參訪先後順序排列）。

本活動共來訪 13 人，包含北京師範大學中國公益研究院 4 位、兒童樂益會 3 位、民政部 6 位，整體活動主要是以參訪活動為主。從北到南，共參訪了 10 家組織，來臺人士和臺灣組織總參與人次 96 人次。



本次參訪主要是為認識與了解臺灣的兒童福利發展與落實，並同時思考中國未來兒童福利制度之發展與規劃，因此參訪組織可分為政策法規與兒童福利落實兩大面向，兒童福利落實面向則再細分了 6 個主題，

攜手公益 創新合作

包含福利諮詢、不幸少女、收出養服務、早療服務、寄養服務、教育服務等。首先臺灣社會政策學會理事長概略分析臺灣整體社會政策現況，讓來臺人士有整體性的了解，接著幾天再從不同角度切入討論兒童福利之各項發展，包含政策法規之推動及內容、早療服務、寄養服務、收出養服務等，彼此從座談分享中思考，來臺人士也從許多實地參訪的經驗中更加了解兒童福利落實的方案內容與規劃。實地參觀的部分則著重於社工員、教保員之服務以及教學軟硬件設備。



攜手公益 創新合作

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. 北京老人機構參訪與學習計畫

執行時間：102年1月14日~102年1月18日

活動形式：參訪與座談、主題演講。

參訪組織：至善老人安養護中心、翠柏新村老人安養中心、松柏園老人養護中心/臺灣老人機構福利協會、臺塑長庚養身文化村（依參訪先後順序排列）。

本活動共來訪31人，分別為北京各房地產或企業之主管或負責人，整體活動主要分成兩個部分，第一部分為參訪，共參訪4間組織，總參與人數約72位；第二部分為主題演講。

本次參訪主要是為學習臺灣對於老人安養與養護機構的經營理念與未來發展規劃、中心的服務概念與規劃設計的思維與想法、了解在空間設計與服務提供之間的規劃與運用，以助於大陸未來老人安養護中心的發展，並提供給長者好的照顧系統與環境。

2. 天津中醫藥大學護理與高齡服務專業交流

執行時間：102 年 6 月 30 日~7 月 5 日

活動形式：參訪與座談。

參訪組織：松山老人日間照顧中心（弘道）、安寧照顧基金會、趕路的雁全人關懷協會、雙連老人安養中心、臺灣長期照護專業協會、弘道老人基金會、義守大學醫學院、義大醫院、新北市五股更新社區發展協會、臺北護理健康大學護理學院（依參訪先後順序排列）。



本活動共來訪 4 人，包含天津中醫藥大學及鶴童老年福利基金會，整體活動主要是以參訪為主。從北到南，共參訪了 10 家組織，總參與人次約 70 位。

本次參訪主要是為認識與了解臺灣在高齡服務的專業發展，並透過與學校單位的交流訪問座談中，了解相關專業人才培育的系統。同時透

攜手公益 創新合作

過與公益組織間的交流認識臺灣在高齡專業服務的現況與發展，有助大陸地區對於高齡專業服務之發展與合作。參訪過程中從四個不同的主題切入討論高齡服務之各項發展，包含機構照顧、社區照顧、護理專業、臨終照護等，來臺人士也從實地參訪的經驗中更加了解高齡專業服務的方案內容與規劃。實地參觀的部分則著重於服務以及教學軟硬件設備。



攜手公益 創新合作

3. 北京全國老人院院長論壇暨組織交流

執行時間：102 年 9 月 12 日~9 月 15 日

活動形式：研討會。

會議地點：北京



本活動總共有 6 位臺灣學者與實務工作者參與，與會人員除了大陸各長期照顧機構負責人之外，還包含了此專業領域之大陸學者，及大陸政府部門代表，從產、官、學三個不同的角度去全方面探討長期照護事業的現況與發展，現場臺灣與大陸共有 249 人參與，論壇另使用通訊軟體開放線上提問，因此總估計約有 350 人參與此次論壇。本活動另安排參訪天津鶴童老年福利協會。

整體活動主要是以長期照顧事業論壇為主，主題為長期照護的政策與發展、長期照護專業機構評鑑、失智者的日間照護模式、居家照護-老人服務與婦女就業及長期照護人才培育的策略與發展。目前大陸面對長期照護，因其需要長時間、多資源的投入，而憂心其制約了大陸養老服務的發展，反觀臺灣，雖長照法尚未通過，但除了機構化的養老概念

攜手公益 創新合作

外、社區居家式的養老概念也正在新興，彭婉如基金會的社區照顧系統也形成獨特的婉如模式，不僅支持婦女兼顧工作與家庭，亦提供了大量非低薪的工作機會，更使高齡照顧服務的品質提升。



4. 長期照護評鑑機制交流與實務合作計畫

執行時間：102年12月17日~12月23日

活動形式：參訪與座談、交流會。

參訪組織：建順老人安養中心、臺灣

長期照護專業協會、中化居家照顧、

獎卿護理展望基金會、楠梓老人福利

服務中心、左營居家服務支持中心、

臺南仁愛之家康寧園安養中心、國立

臺南護理專科學校老人服務事業科

(依參訪先後順序排列)。



攜手公益 創新合作

本活動共來訪 3 人，包含鶴童老人護理執業培訓學校、國家職業技能鑑定第 52 所及中華慈善總會，整體活動主要分為兩個部分，第一個部分為參訪，共參訪 8 間組織及學術單位，總參與人次約 54 位；第二部分為交流會。

本次參訪主要是大陸長期照護聯盟為制定「中國長期照護機構評鑑標準」，前來學習臺灣長期照護機構評鑑相關經驗，做為建置較為適切的評鑑制度與標準之參考。透過參訪與交流會之分享與討論的過程中，提供大陸長期照護評鑑建置的模式與指標建立的依據。參訪過程中從四個不同的主題切入討論長期照護機構評鑑與專業服務的發展，包含長期照護評鑑經驗、長期照護專業服務、護理之家、居家服務等。



攜手公益 創新合作



三、NPO 組織發展

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. 中國南都基金會銀杏領導人培育發展計畫

執行時間：102 年 6 月 2 日~6 月 12 日

活動形式：參訪與座談、工作坊。

參訪組織：臺灣師範大學社會教育學系、中華民國搜救總隊、臺南市安南區鹿耳社區發展協會、高雄市旗美社區大學、泰武國小、介惠社會福利慈善基金會、桃米社區發展協會、國立暨南國際大學社會工作學系、財團法人臺灣閱讀文化基金會、弘道老人福利基金會、臺灣兒童暨家庭扶助基金會、原住民深耕德瑪汶協會、十大傑出青年基金會、社團法人臺灣小語會、勝利身心障礙潛能發展中心、毛毛蟲兒童哲學基金會（依參訪先後順序排列）。

攜手公益 創新合作



本活動共來訪 13 人，分別為南都基金會銀杏夥伴計畫成員、景行計畫成員和媒體代表。以主題做區別共參訪了兒童福利、青年服務、老人服務、社會企業、社區發展、社會工作、教育單位、緊急救援和災後重建等主題，共 16 家機構。並舉辦了一場非營利組織發展、政策、創新與專業工作坊，總參與人次為 195 人。

在整體交流參訪中，除了實地參訪，每一個機構也都有進行簡單的分享座談會，目的是要讓來臺人士能夠了解該機構的狀況與發展，同時也希望透過和來臺人士對話的過程，反思現有的經營模式，透過組織經營、人才培育、志工管理等主題探討，發展出各組織的特色。除透過參訪活動的進行外，也透過非營利組織發展、政策、創新與專業工作坊的進行，讓來臺人士能夠跟從事社會企業研究、另類教育、社區劇場等領域的專家學者進行對話，透過實務和學術的討論，達到本次來臺人士來臺的需求。

攜手公益 創新合作

2. 陝西農村社區學習與發展計畫

執行時間：102 年 6 月 18 日~6 月 25 日

活動形式：參訪與座談、工作坊。

參訪組織：桃米社區發展協會、原住民部落文化振興基金會、龍眼林福利協會、石岡傳統美食小鋪、原住民深耕德瑪汶協會、石岡人家園再造協會、臺灣社區重建協會、新北市婦女樂活館、婦女權益促進基金會、中華民國農民團體幹部聯合協會、248 農學市集（依參訪先後順序排列）。

本活動共來訪 21 人，整體活動共分為兩部分，第一部分為在臺灣社區參與發展交流與實務合作參訪活動；另一部分為非營利組織社區參與與發展工作坊。從北到南，共參訪了 11 家組織，總參與人次約 326 位。

活動主題主要聚焦於農村社區、輔



攜手公益 創新合作



助農村發展和婦女權益促進等相關主題，組織的性質主要以農業社區發展、社區主題營造、婦女權益促進和農業技術改良等為主。在訪問的過程中，來臺人士對於臺灣農業技術改良等方面的問題，回饋很好，也紛紛希望能夠在自己居住的村莊推行這樣的農業技術，而在社區營造部分，也紛紛表達出，回到自己的村莊後，要重新探查有哪些可以進行社區營造，希望建立有當地特色的村莊，而不是再像過去一樣，一味的接受當地政府的指示。透過這樣的分享交流，也的確對於大陸陝西合肥縣的鄉村進行了些微的改變。

3. 心智聯合會參訪

執行時間：102 年 10 月 22 日

活動形式：大陸心智聯合會至本會進行參訪。

本活動共來訪 12 人，包含一加一（北京）殘障人文化發展中心、亦能亦行及國際助殘，活動主要是以參訪為主，總參與人次約 17 位。本次參訪主要是為認識與了解本會辦理合作平臺之經驗及臺灣身心障礙專業服務分享。

攜手公益 創新合作

四、創新發展與合作

促進組織創新發展與合作。

1. 我國非營利組織社會企業化之研究

執行時間：102 年 04 月 11 日~102 年 12 月

本會承接行政院研究發展考核委員會委託研究案，探討非營利組織社會企業化問題，從財務資源、人力資源、經營模式等面向，分析整體生態體系可能遭遇問題和挑戰，並檢視重要國家政策介入、相關作為與配套法規等，透過成效與現況之對照，了解公共政策與社會企業發展對應，另參照我國非營利組織發展脈絡，以及國外推動社會企業相關政策運用，提取可作為我國借鏡之政策內容與措施，最後歸納研究所得，提出具體促進社會企業發展創新平臺之政策建議與配套。

2. 香港社會企業參訪交流計畫

執行時間：102 年 8 月 05 日~8 月 09 日

活動形式：參訪與座談。

參訪組織：臺灣社會企業創新創業學會、光原社會企業股份有限公司、婦女權益促進發展基金會-源、臺灣好基金會、勝利身心障礙潛能發展中心、趕路的雁全人關懷協會、弘道老人福利基金會、臺南鹿耳社

攜手公益 創新合作

區發展協會、喜憨兒社會福利基金會（依參訪先後順序排列）。

本活動共來訪 8 人，包含香港社會服務聯會、基督教懷智服務處、利民會、香港展能藝術會、救世軍、聖雅各福群會、香港善導會及伍集成文化教育基金有限公司八個香港非營利組織，整體活動主要是以參訪為主。從北到南，共參訪了 9 家組織，總參與人次約 96 位。

本次參訪主要是為認識與了解臺灣各類型的社會企業運作模式，主要有 8 個面向，分別為有機農業、婦女培力、文化發展、中介平臺、身心障礙、更生人、高齡者、社區發展等，以及臺灣非營利組織發展社會企業模式的發展與現況。在參訪的過程中，來臺人士藉由與臺灣組織的分享、交流及互動，省思香港社會企業模式的現況與發展，另外許多臺灣非營利組織也都提到一個重點「分享」，除了讓組織的服務對象從受者轉變成施者，也希望能分享資源，讓非營利組織共同成長。



攜手公益 創新合作

3. 兩岸三地社會企業與公益創投研討會

執行時間：102 年 8 月 30 日~102 年 9 月 3 日

活動形式：研討會。

會議地點：南京



本活動總共有 12 位臺灣學者與實務工作者參與，整體活動主要是以社會企業與公益創投研討會為主，與會人員除了兩岸三地社會企業專家學者與實務工作者，還包含了相關政府部門代表及私人企業。從產、官、學三個不同的角度去全方面探討社會企業與公益創投的發展，臺灣與大陸共有 113 人參與。

主要為探討兩岸三地社會企業與公益創投的現況與發展，以及逐步建立起華人地區社會企業發展模式，主題包含社會企業、公益創投與社

攜手公益 創新合作

區創新，內容可分為學術論文分享及實務成果報告。本活動另安排與揚州歷史文化名城研究院、勤善堂俏樂一族老年人文化交流中心及新街口創業基地進行三場不同主題的交流座談會及實地參觀，主題分別為社區營造、組織創新及微型創業，使臺灣參與者能對於大陸社會企業與公益創投相關組織與議題有更深入的了解與認識。

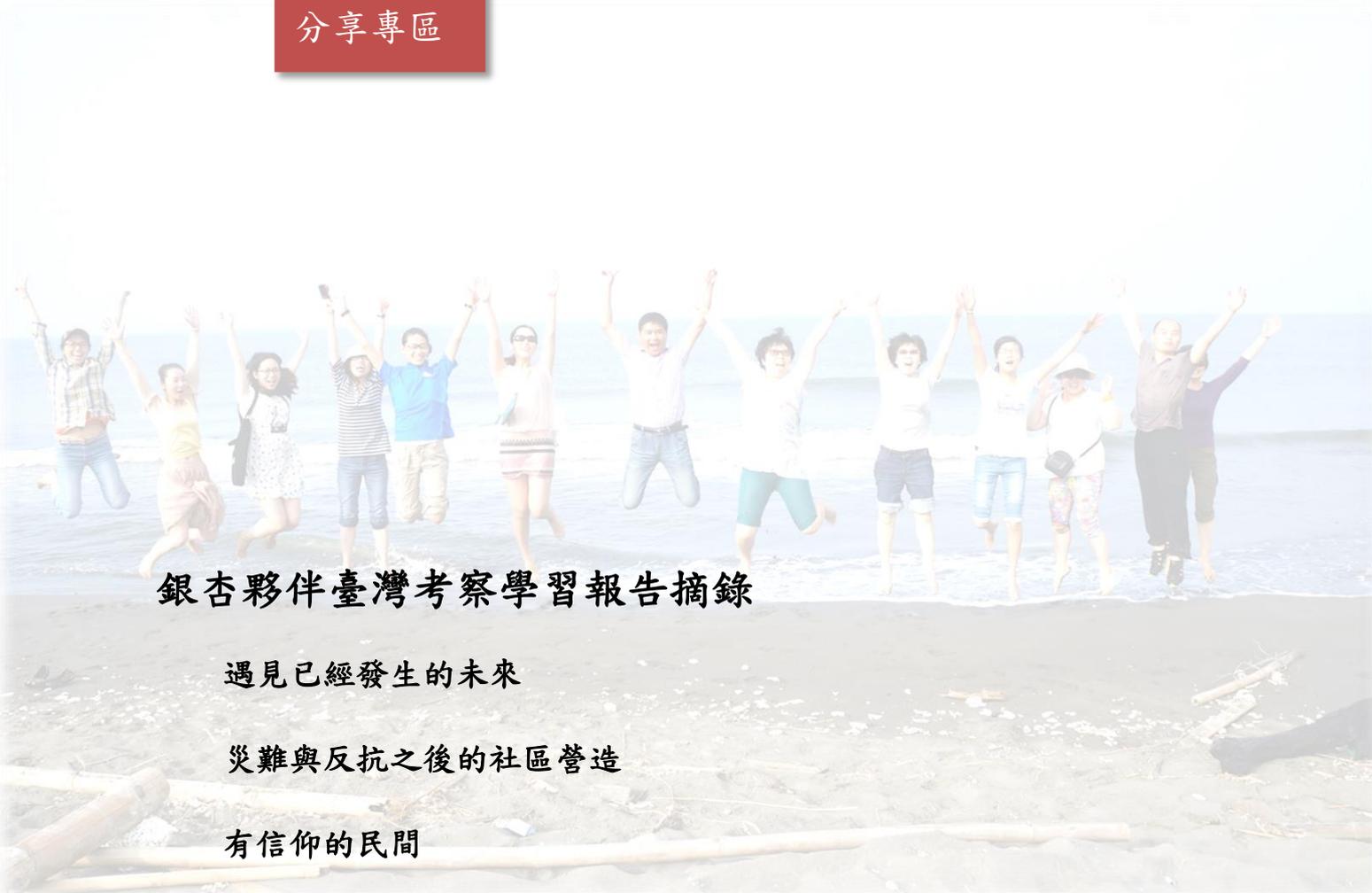


4. 擴大製作多元就業開發方案發展社會企業相關電子文章計畫

執行時間：102年07月07日~102年11月07日

本會承接行政院勞工委員會職業訓練局委託辦理之計畫，由李志強理事擔任計畫主持人，採訪臺灣各地多元就業開發方案發展社會企業之案例，並撰寫成電子文章，共完成16篇個案介紹。

分享專區



銀杏夥伴臺灣考察學習報告摘錄

遇見已經發生的未來

災難與反抗之後的社區營造

有信仰的民間

把根紮深

臺灣之行的點滴收穫

故事·閱讀·思考

一粒種子

有關不著急

臺灣訪學

一趟深具意義的學習與觀摩之旅

攜手公益 創新合作

銀杏夥伴臺灣考察學習報告摘錄

遇見已經發生的未來

孫傳美 心平公益基金會項目官員

6月2日—6月12日，我跟隨南都基金會6位銀杏計畫夥伴2名景行夥伴等一行13人出行臺灣，參訪臺灣15個機構，這些機構含社區發展4家，1家國際救援機構，教育單位5家，兒童福利1家，青年服務1家，老人服務1家，社會企業1家。每天的行程基本都是安排的滿滿的。非常充實。

到臺灣沒有幾天，我就覺得我似乎遇見我想要生活的未來。內心開始惆悵無比。於是坐大巴看窗外掠過的風景時候，就特別想安靜去全心感受感知。



攜手公益 創新合作

災難與反抗之後的社區營造

趙穎 星尚畫報記者

6月2日下午，臺灣省南投縣發生6.7級地震時，《星尚畫報》記者乘坐的飛機正從上海飛往臺北。由於對地面情況不夠了解，飛機在下降途中長時間盤旋，遲遲沒有落地。原本一個半小時的飛行時間被延長至兩個多小時。

儘管行程沒有受到影響，「地震」卻成了這次臺灣公益行的一個關鍵字。同樣在南投，1999年發生「921」大地震，造成2415人死亡，災害過後，是繁重的社區重建工作。在重建過程中，社區重建與發展成為新命題，因此，社區產業的重要性被突顯了出來。而社區產業、專業化、社區化與社區企業正是臺灣非營利組織（非營利組織）的四個發展方向。



攜手公益 創新合作

有信仰的民間

楊雲標 阜陽市南唐興農農資專業合作社理事長

在臺灣，我清晰的感受一個有信仰的民間社會，同時，信仰賦予這裡的人們勇氣、力量、陽光、仁慈、溫婉、信心、安靜、樂觀。而臺灣民間社會的信仰絕不僅僅在廟宇，在教堂。當我們為臺灣公民社會鼓掌的時候，我們知道在掌聲的背後有很多像阿蘭妹、像那個我們喊不上來名字的臺大女生，她們為臺灣公民社會的夢想，默默潛行，耕耘著一代人的美麗青春。

把根紮深

汪黎黎 南都公益基金會項目官員

2013年6月，歷時11天，8個領域、15家機構、13位夥伴、銀杏夥伴臺灣考察團的足跡幾乎遍佈了半個臺灣地區。沉下心來，在臺灣訪問的每一家機構、遇見的每一個人還如此印象深刻，這種感受就像一杯香濃的巧克力，絲滑、溫暖、沁人心脾。更像是泰武國小的口號——把夢做大、把根紮深，所到之處，臺灣公益組織的“紮根”讓我重新洗禮和反思做為一名社會工作者的信念和發心。

攜手公益 創新合作

臺灣之行的點滴收穫

肖四清 北京提愛扶思教育諮詢有限公司運營總監

6月2日-11日，十天的臺灣之行，收穫頗多。做為此次活動的組織方南都公益基金會，臺灣當地接待方吳佳霖小姐和昌建宇先生，對行程的安排和各種關照，可謂做到了極致。從食宿行、參觀機構的背景介紹、當地特色、人文等等隨行時時分享和補充。十天的參訪，看了很多，也想了很多，間隙間夥伴之間也相互了解和交流。一個是眼界，一個是夥伴間的連結，我想我們都受益良多。我想以關鍵字的方式來交流，我此行的感受：專業、激情與夢想、紮根、小教育與大情懷、常識與禮儀。



攜手公益 創新合作



故事·閱讀·思考

杜爽 北京歌路營教育諮詢中心總幹事

我認為，閱讀活動得以開展的第一步是可以通過故事吸引青少年，讓他們多聽到故事，聽到好故事。而閱讀的推廣說來是一件需要多民間組織參與，系統開展，融合著多元思想，專業素養、教育部門推進的系統工程。沒有討論的閱讀是無趣的；沒有閱讀的討論是空泛的。說到底，閱讀的最終目的指向之一是進行兒童思考，閱讀與思考也是一切學習的基礎。

攜手公益 創新合作

一粒種子

崔瀾馨 北京春苗兒童救助基金會秘書長

除了參訪機構，我還遊逛當地夜市和市政府大樓，感受風土人情。在參訪機構我感受到的是體貼、細緻、專業、整潔、溫和、微笑，在夜市和市政府大樓的感受竟然一樣也不少，這種社會和諧美好的感覺，讓很多夥伴想留下常駐。回來後我仔細的思考發現，即使忽視兩岸政治模式的差異、經濟發展水準的差異，單獨把 NGO 的發展水準來談顯然也是不對的，我們可以借鑒但絕不可照搬，我們需要虛心學習但不必妄自菲薄。而我是一粒種子，需要胸懷天下、腳踏實地的按照我們春苗的使命做我最應該做的事情，致力於為兒童提供醫療、養育的專業服務，幫孩子們快樂成長、融入社會。



攜手公益 創新合作

有關不著急

來超 北京市西部陽光農村發展基金會秘書長

10 天，有如走馬觀花，但烙印已深，此前對於臺灣民間社會的種種猜測，都埋沒在了桃米社區的青蛙地、鹿耳門的海角活動、民宿中的黑板問候、政大書店的不捨離去，更不用說泰武國小的文化直接把我帶入了排灣族的生活和對教育本質的深深思考、家扶幾十年如一日地堅持讓我堅定在公益事業中走下去、不老騎士給予夢想的機會和力量……此間種種，都不只是停在書本上的刻板印象了，他們，活生生的進入了我的生命，不斷滲透和影響著我的生命。而回到帝都，最強烈的感情已不僅是那份親切、溫暖，更多是陷入工作，無論如何，得拔出腳清醒得想想這一趟臺灣之行，異同和突破。

不得不說，這段時間始終在勸自己「停下來，享受反思」，「不著急，要理清複雜中的簡單和可持續」。臺灣之後，徘徊在腦袋中的一直有兩詞，「深耕」和「用心」，什麼是深耕，他是一個臺中災後重建的部落的名字（用族人的話叫「德瑪汶」），但它更是我對臺灣所有公益組織的基本評價。「用心」自不必多解釋，但我講的用心其實是注重內心、尊重內心、求「心」的發展，而不僅僅是「新」。話說我體會到的所有不著急，都有著他獨一無二的美和效率。

攜手公益 創新合作

臺灣訪學

夏金磊 長春心語志願者協會秘書長

關於我所看到的臺灣文化和人民帶給我的情懷，可以用“溫暖”“傳承”“精神”，就像謝靜同學在最後一天總結時說“臺灣是一個讀你千遍不厭倦的地方”。“921”地震後，臺灣人民重新面對生活，反思過去，從深耕德瑪汶協會、泰武國小看到震後族人對根的回視；從桃米社區、旗美社大看到在地發展產業，振興農村經濟；從閱讀文化基金會、小語會看到身體力行推行教育，終身學習；從臺師大、暨南國際大學看到專業研究，理論與實踐並行；從搜救總隊看到天下情懷，這就是精神，這種精神在這群人的雙手中傳承，在重塑，在溫暖一代又一代人。



攜手公益 創新合作

一趟深具意義的學習與觀摩之旅

—參加「兩岸三地社會企業與公益創投研討會」感想

魏本崐 大葉大學工業設計系兼任講師

華胄設計公司顧問

中原大學商學博士生

緣起

一次在臺灣師範大學舉辦研討會的因緣，認識了當時上臺發表社會企業組織發展型態的社團法人中華組織發展協會吳佳霖秘書長，多次電話接觸後，知悉去（2013）年8月底至9月初在南京舉辦的「兩岸三地社會企業與公益創投研討會」，乃毅然報名參加，開啟了此趟集：吸取「研討會」新知、「參訪」實務的豐碩之旅。



攜手公益 創新合作

研討會的收穫

「社會企業」與「公益創投」，成為研討會的兩項議題主軸。個人也從這樣的論述中，獲得許多的啟發。

過去一百年來，從中國大陸群體發展與龐大安定體系的足跡觀察，中國大陸極專注於經營組織運作，奠基了十餘億人口安定的根基，也成就了令全球稱譽的經濟快速成長腳步！而隨著組織型態的多元與改變（如鄉村城市化、計畫經濟下的自由經濟個體之蓬勃發展），中國政府更積極推動現有各種原屬公益組織型態的轉型，從政策輔導孵育組織，到引入「政府挹注資金，鼓勵各種公益型的組織成型」，到「不求回報的創投資金投入」，串聯起「社會企業」的雛形，並與「公益創投」所引領組織發展的「社會企業」運作模式，正在中國大陸積極發展與擴散中，成為新一波「社會企業」之創新營運模式。這兩股力量終將結合並創造龐大的商機，更是大陸安定的杵石。這是個人在此次研討會中的粗淺認知。

深刻感觸

總的來說，此次交流與參訪，對個人言，誠屬新鮮，對下列事件也留下深刻的印象，謹分享如下：

攜手公益 創新合作

一、 機構型「社會企業」：活絡發展中

個人發覺，「社會企業」一詞，在中國大陸使用之廣泛較諸臺灣更寬闊，最大特徵在於：與相關機構如服務中心相互呼應，也活絡了與機構所在地政府單位的互動。本次參訪中，位於南京市玄武區的社會工作服務中心，因應政府政策需求，已逐步轉型為引領區內組織尋找創新與創業機會，該中心人數雖少（當時有兩位），但承擔著有如臺灣學術機構之創新育成中心角色，此為政府對於組織創業之深化與重視，具有擴散效益。



二、「勤善堂」：跨越營利與非營利組織運作、佈局於銀髮族產業



以「勤能補拙 善容乃大」為口碑、專注於未來中老年健康產業的龐大商機，設立「中國·勤善堂健康連鎖」，從企業經營角度，打造中老年對健康服務之需求機會，在企業的支柱下，推動俏樂一族交流文化中心、居家養老觀念、關心人口快速老人化的議題、積極投入公益，其與社會企業之互動程度，已從捐贈型之協作關係，漸次進入合作、策略、嵌入型之協作關係，其營運模式值得做為臺灣相關企業與社會企業合作模式之參考。

三、新街口「智」造：創新創業思維

新街口街道位於南京近十所重點大學之中心，以「321 創業·投資文化主題咖啡」

(公司型態)，規劃以南京：互聯網、生物

醫藥、智能電網、節能環保與新能源、新一

代信息技術，締造五大產業聯盟，善用南京

各大學學術優勢、扮演產業孵化器(吸引國

外技術人員與企業進駐、鏈結南京各大學技

術)之角色，招攬來自各國的人才，此種小而美且短小靈活的營運模

式，也值得臺灣地方政府作為對外招商之學習。



四、造訪「中國名城」下的揚州：一窺古建築設計風格與美學意涵

經由本次研討會協辦單位之一：揚州歷史文化名城研究的安排，

造訪了中國古都：揚州，對照當今大陸普遍城市化所帶來生態、古老

文化資源保育的忽視等後遺症，揚州這古都確實令人耳目一新，所謂

「風生水來好運道」，雖屬古老傳說，然卻在揚州見及古老建築設計

對於庭園規劃之整體性、刻意挑高設計、保留風與水的對流、營造人

與居住環境之和諧氛圍，印證了古人對營建工程的講究，讓現代人羨

煞古人之智慧，更能反思當代人們對認知居住環境之低俗與無奈！

攜手公益 創新合作

後記

造訪了中國名城揚州，認識了豪氣十足的揚州歷史文化名城研究院書記高永青，那能言善道、飽讀詩書、酒量與帥氣均等的個性，迄今回想起來，還真讓人難以忘懷！一篇來自「中國名城」雜誌的邀稿仍未動筆，我當遵守諾言。



一次聚會因緣，認識江蘇省廣播電視總臺（集團）譚同進主任，譚主任來臺參訪後，個人曾訊問他對臺灣的印象，他直接對臺灣服務業所呈現的服務盛為稱譽：「那餐廳服務生上菜時，向客人以親切且



溫柔的身體語言說明著：『對不起，上菜了，謝謝』，讓我印象深刻，類似這樣的軟實力，該是中國要認真學習的地方。」「我要把在臺灣所看的一切，乘著仍清晰的記憶，寫下來與大家分享。」

一趟簡短的研討會與參訪觀摩之旅，眼睛所看是感動、耳朵所聽

攜手公益 創新合作



是溫馨，結交了好多朋友，真是值得，真誠感謝中華組織發展協會的安排，也感謝兩岸三地參與的學者、各類社會組織、社會企業與公益創業者、企業家，期間緊密且無私的分享與交流，真正獲益良多，雖一聲感謝無法代表全部，但卻是內心的真誠流露。



攜手公益 創新合作

財務報告

社團法人中華組織發展協會 102年度經費收支決算表

中華民國102年1月1日至102年12月31日

款	項	目	科目	決算數	預算數	決算與預算比較數		說明
						增加	減少	
1			收入	4,501,970	4,855,477		347,507	
	1		入會費	4,000	5,000		1,000	
	2		常年會費	39,000	30,000	9,000		新增二位永久會員
	3		事業費	0	0			
	4		捐款收入	683,210	1,400,000		716,790	
	5		補助收入	530,000	1,500,000		970,000	
		1	政府補助收入	530,000	1,000,000		470,000	
		2	其他補助收入	0,000	500,000		500,000	
	6		會員服務收入	0	20,000		20,000	
	7		專案計畫收入	3,244,783	1,895,977	1,348,806		
	8		利息收入	977	500	477		
	9		其他收入	0	4,000		4,000	
2			支出	4,319,113	4,855,477		536,364	
	1		人事費	623,542	773,277		149,735	
		1	員工薪給	427,070	625,950		198,880	新增一名專職工作人員
		2	兼職人員車馬費	0	12,000		12,000	
		3	保險補助費	140,847	105,252	35,595		
		4	年終成績考核獎金	55,625	24,075	31,550		
		5	其他人事費	0	6,000		6,000	
	2		辦公費	224,818	257,200		32,382	
		1	文具、書報、雜誌費	0	4,000		4,000	
		2	印刷費	0	5,000		5,000	
		3	旅運費	0	5,000		5,000	
		4	郵電費	7,710	19,200		11,490	
		5	公共關係費	3,165	8,000		4,835	
		6	其他辦公費	213,943	216,000		2,057	房租與相關水電費
	3		業務費	3,332,655	3,780,000		447,345	
		1	會議費	21,883	40,000		18,117	
		2	聯誼活動費	0	20,000		20,000	
		3	業務推展費	9,385	10,000		615	
		4	會刊(訊)編印費	0	5,000		5,000	
		5	內部作業組織業務費	5,711	10,000		4,289	
		6	研究發展費	1,008	10,000		8,992	
		7	社會服務費	0	0			
		8	其他業務費	6,417	5,000	1,417		
		9	專案計畫支出	3,288,251	3,680,000		391,749	
	4		購置費	60,044	20,000	40,044		
	5		雜項支出	19,054	5,000	14,054		
	6		預備金	0	10,000		10,000	
	7		提撥基金	59,000	10,000	49,000		基金提撥 59,000
3			本期結餘	182,857	0	182,857		

理事長：



秘書長：



會計：



製表：



攜手公益 創新合作



社團法人中華組織發展協會
資 產 負 債 表
中華民國 102 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	870,259	流動負債	442,536
庫存現金	6,621	短期借款	0
銀行存款	336,825	應付票據	0
有價證券	0	應付款項	442,536
應收票據		代收款項	
應收款項	435,813	預收款項	0
短期墊款		存入保證金	0
預付款項	0	基 金	100,000
銀行存款－基金	41,000	資產基金	0
其他資產	0	提撥基金	100,000
存出保證金	50,000	餘 絀	327,723
雜項資產	0	累計餘絀	144,866
		本期餘絀	182,857
合計	870,259	合計	870,259

理事長： 秘書長： 會計： 製表：

攜手公益 創新合作

捐款徵信

捐款名錄

王秉鈞 95,000 元、方嘉珂 47,000 元、李志強 23,000 元、吳佳霖 62,000 元、
金世朋 10,000 元、昌建宇 44,000 元、林銘遠 16,000 元、邱耀漢 44,810 元、
傅郁翔 66,000 元、曾維平 28,000 元、鄭進富 12,100 元、鄭勝分 57,000 元、
魏本崐 11,800 元、簡秀華 16,800 元、羅德城 10,000 元。

行動力體驗學習企業社 84,000 元、臺灣社區重建協會 25,700 元

感謝您對於協會的支持與鼓勵，
未來協會持續為公益發展努力。

攜手公益 創新合作

携手公益 创新合作