

非營利社福組織投資社會企業之效益創造與績效評量

謝邦俊¹ 胡哲生²

摘要

投資社會企業已然成為台灣非營利社福組織改善經濟自主的一個重要策略，甚至有取代庇護工場的趨勢。本研究試圖探討與瞭解非營利社福組織在實質投資社會企業時的期待與策略、投資過程中的態度、管理模式、效益評量，及投資失利的善後處理。以個案研究方式，採深度訪談，探討非營利社福組織投資社會企業所創造的效益究竟為何？研究發現，經濟利得的爭取並不是非營利社福組織進行投資的首要目標，提高組織能見度、增強捐贈指名度、擴大組織運作彈性與活化等，反而比追求經營利潤更為關鍵；政府干預及法規網綁等外部環境影響則是明顯造成投資失敗的主因。績效評量上，業者雖然知道可以運用社會投資報酬率(SROI, Social Return on Investment)估算來衡量非財務面的回饋與報酬，但執行上有心無力，進而尋求其他方式詮釋此一社會經濟行為的結果。

關鍵詞：非營利組織、社會企業、組織策略

1 輔仁大學商管學程兼任助理教授、愛盲基金會董事長

E-mail: ben.hsieh2007@gmail.com

2 輔仁大學企管系教授，E-mail: 074986@mail.fju.edu.tw

一、緒論

1、研究背景與動機

非營利社福組織也稱社福機構，或社會福利機構，屬於非營利組織(non-profit organizations, NPOs)結構下的公益性團體(台灣公益資訊中心)，是NPOs多元結構的一種型態。根據民法，非營利公益性組織可以區分出公益性社團法人、公益財團法人基金會與特別財團法人社會福利機構等。就組織角色功能而言，非營利社福組織大體上具有開拓創新、改革倡議、價值維護、服務提供、社會教育等作用(林淑馨，2015)，通常根據案主或服務提供對象作為組織類型的分類。

非營利社福組織的財源大都依賴社會善款捐贈與政府補助(吳培儷等，2002)，由於整體經濟環境起伏波動、政府社會福利政策變動與資源挪移、社會公眾對未來發展不確定等因素影響，導致社福機構所能獲得或爭取的外部資源變化難以預期，致使組織經濟自主力越來越差，甚至影響存續，部分NPOs為求自保與發展，於是嘗試從事商業活動以因應現實所遭遇的困境(高明瑞等，2011)。適逢全球社會創業與社會企業觀念興起，各國政府將之視為是解決社會福利資源窘困的良方，而大力推波助瀾(陳金貴，2002)。

一時間，非營利社福組織轉型或投資社會企業成了自救途徑之一，業界探討與學習社會企業經營模式蔚然成風(楊銘賢等，2009)。然而，非營利社福組織社會企業化(夏侯欣鵬等，2012)，或非營利社福機構投資社會企業，真的是獲得經濟自主的良策嗎？投資之際究竟如何思考與做出決斷？社會企業能為非營利社福組織創造何種效益？該效益是否可以具體評量？社會企業創造的綜效對非營利社福組織產生何種影響？外部環境中的政治力對非營利社福組織投資有何影響？以上問題釐清，將有助於非營利社福組織面對投資時的判斷與決策參考。

2、研究主題

本研究企圖尋找非營利社福組織原本對社會發展所具有的穩定力量，與社會企業懷抱藉由公民自覺以消弭社會結構缺陷的努力，這兩種力量是如何在協同並有效的合作機制下產生最大影響力，期待回答以下問題：

- (1) 非營利社福組織實質投資社會企業時的期待與策略思考。
- (2) 非營利社福組織在投資過程中所採取的態度與管理模式。
- (3) 非營利社福組織針對投資所產生效益與績效檢討的評量。
- (4) 非營利社福組織在投資失利後如何進行可能的善後處理。

二、理論背景

本研究理論探討聚焦於三個區塊，1、NPOs 投資的脈絡與策略思維，2、NPOs 投資的經營過程與模式，3、NPOs 投資的風險與效益評估。

1. NPOs 投資的脈絡與策略思維

在探討 NPOs 進行投資時有二個意涵，其一是財務性投資，這是指 NPOs 運用閒置資金投資股票、債券、共同基金等金融工具，在可容許的風險程度內，使財務報酬極大化，然後再將報酬挹注到組織社會投資所需要的資源上；投資形式有二：(1)商業經營，指營運資金的財務管理；(2)資本市場投資，指資本的籌募與應用。其二是社會投資，NPOs 將資源運用於符合設立宗旨或使命的社會服務上，並希望能夠使這些社會服務的正面影響力極大化(池祥麟，2007)。

實務面對的挑戰是，根據非營利社福組織權責主管衛福部社家署評核規定：

- (1) NPOs 無所謂閒置資金，其可有限度運用者是累積餘絀，且得為累積者方能為之；
- (2) 投資行為必須事先獲得業務主管機關核備許可；
- (3) 基於不可確定的虧賠風險，NPOs 不當投資任何具有投機性的金融工具。由於非營利社福組織受到

業務主管機關嚴格掌控，因此政府的評核規定對於 NPOs 進行投資時的態度和策略思維具有高度影響和決定性；甚至可以武斷的說，如果不能通過主管機關審核備，非營利社福組織任何投資作為都無法發生。

2、NPOs 投資的經營過程與模式

NPOs 進行投資時，首先思考安全性、流動性與收益性三個基本原則。安全性是指資本保證能夠安全如數收回，這是 NPOs 處理資產時的基本態度；流動性是指資產具有可變現性，適當流動性可以在一定程度上保障資金安全；收益雖然不是非營利社福組織行為的最終目標，但還是必須注意收益的可行性。但當非營利社福組織基於社會創業而進行投資時，卻明顯與 NPOs 投資要求的安全性、流動性與收益性原則發生矛盾。矛盾觀點來自於(1)按一般商業 ROI 角度看，社會企業投資報酬率非常低，低到對投資者來說幾乎毫無安全性可言；(2)投資標的既非一般資材設備、土地廠房、金融債券等，且大都為特定服務或問題解決方案，無任何可變現的可能性；(3)社企投資獲利不是最重要的，通常只能追求「無價的幸福」；或許可以透過 SROI 分析出過程中的產出和成果，檢視該投資方案是否和原先假設的社會目的相符，至於效益則只能訴諸於無形的社會價值(吳宗昇，2013)。

社會企業極大程度的希望在傳統經濟體制中有所變革，以彌補現有體制的盲點，滿足政府福利與企業責任所無法解決的社會需求(胡哲生等，2012)。故而，台灣社會企業在全球風潮鼓盪下，除了政府大力鼓勵非營利社福組織將庇護工場轉型社會企業外(許靖蘭，2010；吳明珠，2012)，學者們也高度關注 NPOs 轉型社會企業的組織能耐(夏侯欣鵬，2012)。

投資有風險，因此各國政府對 NPOs 投資向來有一定管制，規定雖不盡相同，

但要求管理的態度則一致，以下規定來自英國慈善委員會(解錕，2011)：

- (1) 明確區別投資與貿易：貿易是指以獲取利潤為目的的商品或勞務購買與轉賣，此部分收益不得享受免稅優惠。
- (2) 董事會負責制：NPOs 董事會對組織一切活動負有審核、監督及賦權責任，包括投資決策在內，因此投資失利，董事會成員被要求承擔相應賠償責任。
- (3) 堅守投資基本原則：NPOs 應遵循安全與道德原則，尤其是道德倫理。
- (4) 注意投資類型限制：必須遵守政府規範及相關法律要求，投資項目雖不違法但不道德者亦不應納入。
- (5) 專業投資諮詢：投資前應該進行適當的專業諮詢，並以書面形式提出。

NPOs 投資社會企業的目的既然不是為了追求遙不可及的盈餘利潤(黃金漢，2013)，顯然非營利社福組織之投資必然還有其他可期待的效益有待產生，這些所謂效益的品項及內容是甚麼？

3、NPOs 投資的風險與效益評估

組織被視為是一種連結，一個具備權力與能量的社會能動者，它可以經由合併、聯合、遊說、治理等方法來改變環境，使得組織不再只是為了需要去適應環境，而是讓環境反過來適應組織。故而，資源依賴理論強調組織的生存需要從周圍環境中吸取資源，需要與周圍環境相互依存、互相作用，才能達到目的，因此包括三層含義：(1) 組織與環境相互依存；(2) 除服從環境外，組織可以通過選擇，調整對周圍環境的依賴程度；(3) 環境不應被視為是客觀事實，對環境的認識是一個行為過程(俞慧芸，2007)。

根據資源依賴觀點，非營利社福組織之所以選擇商業投資，或投資社會企業，其目的在於企圖改變自身所處之環境與面對的風險(鄭勝分，2006)外，同時期待

能夠創造出三種價值，一、經濟價值(economic value)，這是指 NPOs 透過商業化活動所能產生現金流量的現值；二、社會經濟價值(social- economic value)，這是指 NPOs 服務社會時產生社會影響力可以被量化的部分；三、社會價值(social value)，這是指 NPOs 服務社會時產生社會影響力無法被量化的部分。然而這三種價值的創造對非營利社福組織而言，究竟需要面對何種風險？投資效益又是如何評估的？

三、研究方法

本研究藉由個案研究與深度訪談進行資料收集，瞭解非營利社福組織投資與管理事業的態度、思維、過程與未來走向。由於質性研究方法適合探究尚未釐清的現象(陳向明，2002)，引導式訪談比較容易與社福工作者溝通，經由訪談可以真實瞭解非營利社福組織在做出投資時之決斷的脈絡與過程，因此本研究選擇質性研究方法，期以探索並檢視理論與實務間的差距。

1、研究對象

本研究採取目的性抽樣。基於設立基礎和組織結構不同，以二種非營利私法人公益組織為研究範圍，但不涉及財團法人之特別財團法人如教堂寺廟(宗教法)、私立醫院(醫療法)、私立學校(私校法)、政府投資或資助的法人組織、企業員工福委會、研究機構(組織設置條例)，及社團法人中之中間社團法人或互惠性組織在內。

本研究訪談的非營利社福組織分屬二種公益性私法人類型，四個受訪單位的組織目標及服務對象都不同。研究者企圖從市場需求、組織管理、財務管理和社會關係等四個構面，分析不同型態的非營利社福組織在投資過程中所面對的期待與挑戰，進而探討組織策略對該組織的影響與適切性。由於過去文獻較少觸及

NPOs 實質投資社會企業的衡量模式，因此目前仍然難以單一論斷其成果。受訪的四個非營利社福組織投資的社會企業型態不同，因此本研究亦試圖瞭解投資標的與其母體服務宗旨間的關聯性。

本研究針對受訪單位進行一至二次約三小時的深度訪談，外加前往其投資之社會企業進行實地參訪與觀察記錄，並搭配電話或電郵釐清問題。針對研究目的，希望能夠瞭解非營利社組織投資時的態度、需求、期待、策略、經營、管理、效益評量、績效檢討和善後處理方式，因此訪談對象以組織經營者或事業最高主管為主，以契合研究主題。為獲得資料完整性，舉凡該組織發行的印刷資料、文獻刊物、網站資訊等也都納入次級資料收集範圍。

2、資料蒐集

基於本研究探討重點聚焦於組織經營高層或業務執行最高主管，因此訪談偏重一對一面訪，以期能夠真實蒐集營運決策之相關面向的獨特看法。訪談員對於受訪對象均事先做好各種必要準備工作並詳讀相關資訊，希望能盡可能探究該組織在投資過程中所產生的心理變化與因應決策的產生路徑。

表 1 訪談對象背景資料

受訪者組織全銜	受訪者職銜	訪談時間	受訪者代碼
中華民國無障礙科技協會	常務執行理事	2017.07.04	A1
中華民國腦性麻痺協會	理事長與常務理事/ 發起人	2017.08.03	A2
財團法人陽光社會福利基金會 事業營運中心	總經理	2017.07.04	F1
財團法人第一社會福利基金會	副執行長	2017.07.18	F2

(業務部)			
-------	--	--	--

表 2 訪談個案投資模式

	中華民國無障礙 科技協會	中華民國腦性麻 痺協會	陽光基金會事業 營運中心	第一社會福利基 金會業務部
年度財務預算	2 千萬元	3 千萬元	50 千萬元	20 千萬元
個案投資金額	60 萬元	業務支付 200 萬 元/年	約 5000 萬元	3000 萬元
a. 組織出資	90%	100%	100%	100%
b. 捐贈勸募	10%	0	0	0
c. 政府補助	0	0	0	0
資本投資狀態	股東合資	獨資	獨資	獨資
政府審核備查	無，內部核決	無，內部核決	無，內部核決	衛福部社家署
效益目標設定	有，但不明確	有，但不明確	有，設定 KPI	有，設定 KPI
投資標的數量	1	2	4	1
單位名稱	黑暗對話社會企 業(股)公司	台北市大同發展 中心 中華地板滾球運 動協會	陽光加油站 汽美南港站 汽美和平站 汽美松山站	第一社會企業 (股)公司
發展社企限制	組織原核心業務 難以銜接。	投資標的為附屬 作業組織，非獨 立法人。	投資標的為附屬 作業組織，非獨 立法人。	業務開發仍依賴 基金會業務部門 移轉。

四、研究結果

1、NPOs 事業投資的策略

表 3 投資策略與事務操作

		社團法人公益組織	財團法人基金會公益性組織
策略層級	投資觀點	配合政府政策爭取專案機會。	評估自身發展需求。
	財務決策	將投資列為年度計劃性支出。	1. 將投資列為年度計畫性支出 (F1)。 2. 明確列出資本額，並完成法定營業登記(F2)。
事務層級	法規程序	內部自決。	通過政府審計核備(F2)。
	組織設計	視為年度計畫。	視為附屬作業。
	會計歸屬	視為年度費用。	部分列為年度費用(F1)。
	效益設定	效益設定模糊。	設立明確 KPI。

非營利社福組織面對事業投資的態度與經營意義與一般企業及社會創業明顯不同，仍然習慣直接以「費用」或「年度計畫」來處理事業投資，因此除了資金籌措來自於內部原有者外，相對減少了複雜的延伸性投資管理問題。將投資事業鑲嵌於組織內部，除了可以閃避政府的過度干擾外，也避免組織利害關係人可能的不當利益糾葛；不過在組織內控機制與財務稽核上則相對要來的更為複雜。

2、NPOs 事業經營

根據訪談結果對照文獻，顯示非營利社福組織在投資過程中遭遇的困境與挑戰並不單純只在於獲利困難，本研究訪談結果可以從市場需求、組織管理、財務管理及社會關係等四個構面，顯示出非營利社福組織在進行投資時的特殊思維與獨特處理模式，雖然個案背景與組織結構不同，但從其處於共同環境及面對類似挑戰產生的反應，可看出具有參考價值的脈絡與趨勢。

(1) 市場需求

基於公資源大幅縮減、員額分配者眾、核銷程序複雜、社會勸募困難、大環境經濟動盪、政治不當干預等因素，導致非營利社福組織存活壓力迫急，不得不另尋生路自謀財源，因而不得已走上營利途徑，以各種商業手段介入市場 (Emerson & Twersky, 1996；陳金貴，2001；胡哲生，2009)。現實情勢的發展說明非營利社福組織走向商業化已成事實，部分 NPOs 甚至越來越像企業組織。本研究個案均面臨相同的存在焦慮，企圖透過商業手段以滿足組織生存的需要，但對「市場需求」的陳述卻很模糊，甚至將面對市場的壓力以抽象化社會概念包裝商業企圖，顯示所謂的市場需求，對非營利社福組織在進行投資考量時似乎並不是一個重大或重要的促進力量，部分個案甚至將市場需求視為是原先既定業務的概念移轉。由於需求產生基礎不同，可區分為社會市場、商業市場、社會 X 商業市場等三個面向。

表 4 NPOs 事業市場需求定義

	社會市場	商業市場	社會 X 商業市場	主要目的
社團法人 公益組織	1. 用科技解決視障者需要。 2. 延伸性就業。 3. 身障者照護。 4. 公部門標案。			組織存在
財團法人 基金會公 益性組織	1. 身障者創業。 2. 支持性就業。 3. 庇護工場事業化。 4. 身障者雙老安養或原	1. 直接銷售產品或服務給消費者。 2. 車體清潔美容服務 (F1)。	1. 公部門福利採購。 2. 建構友善職場。 3. 庇護工場社會企業化 (F1)。	組織發展

	生家庭長照。	3.機構型環境清潔服務(F2)。	4.投資社會企業(F2)。 5. 公益創投。	
--	--------	------------------	---------------------------	--

(2) 組織管理

非營利社福組織是一種典型的意識形態使命組織，每一個組織都擁有自己完全成形而又根深蒂固的價值系統和信念，進而顯現出與其他組織間的差異，扁平結構狀的組織體包含許多鬆散且高度分權化的小單位，雖然鬆散而分權但卻又都受到強烈意識形態的規範控制(閔茲伯格，2000)。因此組織內部諸如組織架構、任務編組、人員管理、資源調配、經營運作等作業模式均歸諸於管理面。

NPOs 管理結構中，多數組織會依法設有董事會或理事會等決策性組織，執行事務及工作團隊則由執行長、秘書長或總幹事負責。凡需決策者必由決策組織議決之，例如組織結構調整、資產處分、物業買賣、融資貸款、年度預算及年度計畫、重大合約簽署、董理監事選聘、董事長或理事長推舉選任等。由於投資例屬重大決策，因此在面對此議題時，向來由董、理事會採共識決，而少有如一般企業由執行作業群組層層相報反覆核定的作業程序。

由於管理事務涉及組織日常運作，關係投資事業的營運與績效，因此是否設定明確可執行的評量指標，是觀察投資績效的重要參考，根據本研究觀察，社團法人公益組織的態度大都較為含糊空泛，財團法人基金會公益性組織則多習慣根據日常運作之目標管理達成指標作為衡量基礎，同時設定 KPI 值。

表 5 組織結構與作業程序

	社團法人公益組織	財團法人基金會公益性組織
--	----------	--------------

高層	意識形態	投資沒有明確期待，能增加就業即可(A1)。 對社會有幫助即可(A1)。 教育是基礎，不該簡化減量，要一步一腳印(A2)。	能幫多少人就幫多少人，KPI 是人，不是錢(F2)。
	策略層峰	共識決是協會決策的特質(A1)。 成果由理事會審核通過即可(A1)。 投資只要達到公益目的即可(A1)。	營運中心是附屬作業組織利潤中心，落實社會責任與使命願景(F1)。 總經理負責營運，執行長監督(F1)。
中層	支援幕僚	參與工作者都是志工(A1)。	財務完全透明，備註清楚(F1)。 NPO 有自己的效益評估方式，不應該都用錢衡量(F1)。
	技術官僚	腦麻獨立是為特教的準確性(A2)。	沒有創投限制，行事更有效率(F1)。
基層	中線	投資讓組織獲得學習效益(A1)。	訂定 KPI，由不同面向評估效益(F1)。 各單位客製化 KPI，不用 SROI(F1)。 KPI 就是盈餘(F1)。
	作業核心	就業服務員夾在組織服務與政府數據要求間左右為難(A2)。	讓心智障礙者能樂意執行工作的生產流程就是組織專業(F2)。
外部環境	政府	工作政府委辦，卻要自負盈虧(A2)。	凡事都與政治有關(F2)。 只為業績，只求數據(F2)。 高度影響 NPO 組織運作(F2)。
	公眾	看到身障者的優勢競爭力(F2)。 只要有心大家一起做(F2)。	庇護工場用來照顧身障員工與年長工作者(F2)。

(3) 財務管理

非營利社福組織之所以選擇參與投資，其財務目的不外乎試圖尋求經濟自

主的最大可能性，但就投資而言，由於缺乏明確的資金運作規範，因此各憑本事自謀出路，投資型態大多侷限於原本組織熟悉的業務，且刻意採取模糊策略。另外，由於 NPOs 的庇護商品或特定收費服務同樣必須面對市場消費者挑戰，故而嘗試以創新形態解決組織永續經營上的壓力，衡諸個案投資的款項來源、投資型態、投資策略、避險思考、獲利期待與善後計畫表列如下。

表 6 個案投資狀態說明

	無障礙科技協會	腦性麻痺協會	陽光營運中心	第一社企公司
款項來源	組織自籌	組織自籌	組織自籌	組織自籌
投資型態	合資	獨資	獨資	獨資
投資策略	合資事業	附屬事業	附屬事業	附屬事業
避險思考	年度支出	年度支出	年度支出	保證賺錢
獲利期待	無明確目標	無明確目標	設有達成 KPI	設有達成 KPI
善後計畫	無	無	無	無

在資本取得與會計稽核上，可以明顯看出非營利社福組織善於利用 NPOs 本身的組織特性進行必要的規避，同時也基於價值一元化立場而習慣性採取獨資。至於對投資所需要思考的避險措施或退場機制，幾乎主觀的予以忽視，這可能是非營利社福組織管理上的一種反射動作，因為對 NPOs 來說，賠錢是一種支出常態，也是長期社政管理下的習慣態度，賺錢反而容易招來社會責難。

(4) 社會關係

NPOs 庇護事業化或企業化雖然是時勢使然的一個社會趨勢，但由於受到公眾「非營利即是不得獲利」之成見的質疑，因此在追求經濟自主的商業企圖上經常不得不面對組織內外諸多挑戰。根據本研究觀察，非營利社福組織在特定的投

資作為上，社會價值的追求與自我存在感的實現，幾乎是最主要的社會目的，因此在平衡投資效益的期待上，傾向以社會影響力擴散，或與自身核心價值連結等方式，來表達投資作為的社會價值。另外，也以非對價關係來估算投資效益，例如提高組織知名度，或強化勸募指名度，藉此擴大勸募來源的社會面接觸，以增加勸募款獲得的機會，此效應在財團法人基金會公益性組織的勸募款提升尤為明顯，如陽光營運中心之於陽光社福基金會、第一社企公司之於第一社福基金會。除此，非營利社福組織投資或參與社會創業的事實，對組織爭取公部門專案或標案時，具有明確加分效果，此效益亦屬於非對價關係所產生的經濟利得。

表 7 個案投資非經濟性對價關係

	無障礙科技協會	腦性麻痺協會	陽光營運中心	第一社企公司
組織知名度提高	有	有	有	有
募款指名度增加	有	有	有	有
直接影響勸募款	無	無	有	有
對專案取得加分	有	有	有	有
社會影響力增加	有	有	有	有
社會價值提高	有	有	有	有

3、分析發現

分析發現，非營利社福組織投資社會企業之效益期待與文獻研究間的落差，主要在於非營利社福組織投資概念的專業性薄弱，及其基本需求的期待與社會企業截然不同，因此無論非營利社福組織是否採取具體投資作為，都難以招架組織變革中的各種挑戰。本節將依邏輯區分困境，並探討個案在面對挑戰時的因應態度與策略。

(1) 非營利社福組織面對投資需求的困境與因應

處在 21 世紀全球社會創業與社會企業風潮下，許多 NPOs 對投入商業充滿期待，然而非營利社福組織對於投資，是既期待又怕被傷害，雖然渴望透過商業作為，嘗試解決或改善組織面對社會變局的困境，但通常無法具體說明組織為什麼一定要用投資方式？以及組織經由投資所能產生滿足的確實需求是什麼？由於對「市場需求」的過度概念化，因此對於所謂的投資效益也就無法提出明確的期待與要求。無障礙科技協會雖以合資方式降低風險，但對於投資項目難以與其核心業務銜接的事實卻不甚在意，投資的出發點與最終認定，都以「做好事」的觀點詮釋投資行為。腦性麻痺協會對於社會創業充滿期待，但過程中躊躇不前猶豫再三，擔心的是資源不足與分配問題，然而其原本面對的困境也正是組織需求上的資源不足與分配問題。陽光營運中心積累多年豐富經驗已建立品牌，年營業額達新台幣五億元，且仍在成長中，但在需求認定上始終鎖定在身障者就業，其餘模擬兩可語意含糊。第一社企公司目前已經是台灣環境清潔的領導品牌，年營業額達新台幣二億元，業績主要仍來自於基金會原本的業務移轉和分工承攬，因此對需求的界定與其說是基於商業市場考量，不如直接定義為社會市場需求。

社會創業與社會企業的創立不同於一般企業，通常都有明確的社會目的，政府甚至將社會目的的設定做為識別社會企業的定義指標，然而非營利社福組織無論是社會創業或投資社會企業，社會目的與市場需求的考量均非其首要功課。因為，對 NPOs 來說，社會目的是非營利社福組織天生的使命，根本無需額外加重陳述，至於市場需求通常傾向於組織現實業務的分工，或是著眼於試圖增加經濟自主的假設上。

觀諸歐洲福利國系 NPOs 大幅度轉型或被認定是社會企業，以及美國公益公司暢行的事實，台灣 NPOs 的社會創業之路顯然與歐盟及美國的發展大相逕庭，

然而從目前台灣社會的NPOs創業或投資事實來看，無論是社會背景、政府認知、學界態度、業者期待似乎已然全部撞進一種時空錯置的扭曲磁場中。非營利社福組織試圖在這樣的扭曲磁場中，將投資社會企業或社會創業視為是一種強化自我經濟力的重要策略，實有緣木求魚之憾。雖然面對的是一個定義多元的社會經濟行為，非營利社福組織還是依靠內部決策共識，以集體意志支持社會創業，同時共同面對可能風險。雖然投資之初對於需求的認知未必清晰，但在經營過程與成果上依然高度結合組織宗旨，這是台灣非營利社福組織在投資時所特有的風格。

(2) 非營利社福組織面對管理績效的困境與因應

對於投資事業的管理和績效要求，社團法人公益組織與財團法人基金會公益性組織因為投資方式及態度不同而有明顯差異。社團法人公益組織是以人民團體為主，通常不具有充足資產，所以投資以較小額度為主，如無障礙科技協會投資新台幣 60 萬元，腦性麻痺協會則以該業務事項之年度業務支出新台幣 200 萬元為上限，其重點均在於參與不缺席，而非企圖掌控或涉入日常管理。財團法人基金會公益性組織是以捐助財產為基礎的法人組織，因此都擁有一定額度資產，為避免核心價值偏失與管理方便，財團法人基金會習慣獨資而且獨力管理，投資金額均符合經濟部中小企業規範要求，如陽光營運中心約新台幣 5000 萬元，第一社企公司新台幣 3000 萬元。

在投資績效評量上，二法人也呈現迥異狀態，社團法人公益組織對投資績效認定較為寬容模糊，如無障科技協會以「做好事」為認定標準，腦性麻痺協會以「改變他」當作成績。社團法人公益組織之所以會以較模糊態度對應投資績效可能(1)出資額度小，難有足夠話語權；(2)志在參與不在掌控，故而管理細節掌握不易；(3)協會通常缺乏資財管理能力和專才；(4)理監事任期短，難以專案專職長期監守，易有人去事息的困擾。財團法人基金會公益性組織對於投資事業態度

嚴謹，因此對績效追蹤甚為要求，然大多不習慣也不願意使用 SROI，不過針對投資事項與業務績效卻都設有規範清楚、要求明確的 PI 與 KPI 值，例如陽光營運中心的 KPI 評量內容包括(1)職業重建標準；(2)職能評估與生涯規劃；(3)案主與社群及社區關係；(4)案主的生產(服務)對社會的影響；(5)顧客滿意度。第一社企公司同樣設有明確 KPI 值，且其 KPI 設立基礎是來自於部門日常的平衡積分卡(BSC, BALANCED SCORE CARD)，至於 KPI 評量的卻是「每年幫助多少人」，而非經濟利得或社會影響力。

從財團法人基金會公益性組織的績效要求與評量方式可以看出事項的 PI 值較多數據化，但 KPI 值則多質化說明，顯示非營利社福組織在投資事業的績效評量上，仍然是以服務宗旨及願景體現的整體效能擴大為主，對於經濟效益的追求則遠不及一般企業或社會企業在意。

(3) 非營利社福組織面對社會效益的困境與因應

對非營利社福組織來說，社會效益的追求與張揚是慣有的宗旨說法，但是當它被做為 NPOs 從事商業活動或投資事業的回收成果來看待時，無可避免的面臨難以檢驗的困境，這個向來被當成非營利社福組織神主牌的構念似乎變成一種不求效益的託辭，這種現象在社團法人公益組織投資行為的期待反應中尤其明顯，無障礙科技協會自我解嘲說當做好事，腦性麻痺協會只求在時代盛宴中不缺席，並努力促使「腦麻」讓更多人認識。

投資，原本是一種積極企圖，但何以非營利社福組織對效益的期待會如此消極？首先，由於社會企業有雙重底線之雙重要求的壓力，以及自我道德設限，加上處於一個激烈多變的經濟環境、業態競爭、政治法律、社會文化諸多挑戰中，本就是一場艱苦的市場肉搏戰，基本上獲利極為不易。其次，政府狹義型社企定

義規定盈餘之 30% 股東不得分配，使得投資獲利回報變成一種精神性期待，大多數的社企投資者甚至放棄期待，而將投資視為是另類慈善捐贈。因此，當非營利社福組織基於政府政策、社會風潮、時尚追隨、財務期待、錯估誤判的投入社會創業後，無論是合資或獨資，很快發現社會企業獲利困難，盈餘分配更是水中撈月，於是(1)把原本期待的經濟效益理念化，以追求社會效益之名美化投資的失落；(2)作為原本服務或業務發展的市場新區隔，藉社會效益之名包裝市場行銷的努力；(3)以追求社會效益的精神，強化或擴大原本服務使命，藉以創造新的社會改變。

非營利社福組織通常懷抱崇高的社會使命感和理想願景，但在內外環境壓迫下不得不介入商業化，本質上就比較容易受到質疑，因為其經營理念本就不同於一般企業或社會企業，組織文化和管理心態都是第三部門化，而面對的消費者卻是充分的市場化，因此無論是社團法人公益組織，或財團法人基金會公益性組織都不得不面對原本價值觀的扭曲，繼而在組織內外的變動環境中找尋可以讓自己釋懷的解釋及持續努力下去的理由。

五、結論與建議

1、結論

當非營利社福組織決定以投資方式進行組織企業化改革時，無論其投資標的成果為何，都無法阻止 NPOs 本身在組織需求、管理、財務和社會等各構面上的逐漸轉變，轉變所導致的正負影響亦隨之發生。這種因為投入商業化變革所導致的影響，以及在從事事業營運過程中所獲得的經驗，究竟對非營利社福組織在面對未來挑戰是否真的具有正面效益將是值得關注的。

從實際投資及資本提出，社團法人公益組織與財團法人基金會公益性組織間

存在巨大落差，落差固然來自於組織性質及財務結構的不同，但也因此顯現出兩種法人在面對商業化投入時企圖心的強弱對比。另外，文獻中顯示當 NPOs 企業化的同時，面對市場競爭，無可避免的受到市場各種檢驗，致使其經營經驗也會自然的被引入組織決策中，然而非營利社福組織其實並未真正意識到必須調整組織架構或經營模式以因應可能的變化，以本研究個案來看，基本上都照舊依循原本組織的行事風格和管理模式。因此，NPOs 在投資社會企業或進行社會創業時實有必要審慎評估，因為一般企業經營尚且困難重重，何況是商業專業才能有限的非營利社福組織。

除了環境中的諸多變數與挑戰外，政府的不友善與法令不合時宜的嚴苛綑綁是另一個重大困境。目前政府對 NPOs 投入社會企業的態度，是既強行將非營利社福組織的企業化成果納歸為社會企業，同時又規定非營利社福組織在投資時為利害關係人不得作為，迫使其在投資事業中袖手旁觀，卻又要求董事會必須為虧損負起賠償責任，此一狀態目前有越演越烈之勢。因此，非營利社福組織投資社會企業或進行社會創業時，僅僅依靠公益組織原有的第三部門優勢或社會熱情是否能夠克服上述困境，是值得追蹤觀察的。

社會企業本是基於政府失能、企業失信、慈善失靈的社會缺失下所衍生出來的一種公民自救行動，這個因公民高度自覺發展出來的社會經濟行為不但嘗試為弱勢者創造機會，同樣也給資源貧乏的非營利社福組織帶來獲得經濟自主的一線希望，加上政府曾經以極大力度推波助瀾，廣納所有具有優異企業化表現的非營利社福組織將之標籤為社會企業，然而如今卻態勢丕變，社企生態圈中充滿吊詭。研究個案有三個採取獨資，它們失去了社會企業所強調的社會參與及共享共治精神，重回資本操作與成果獨占的舊思維。個案將投資以年度計畫方式支出報銷，明顯放棄了資本操作應該遵循的市場規範，仍然以預算概念進行投資消化。這些

狀態原本是一種值得研究與探討的現象，但衡諸政府目前的態度與作為，這些值得檢討的做法，事實上卻成為非營利社福組織最有利的投資避險措施，而此也顯示出 NPOs 嘗試追求經濟自主的企圖，是否是一項具有危險性的矛盾和不切實際的期待？

資源依賴理論的核心假設認為組織需要通過獲取環境中的資源來維持生存，因為沒有任何組織是能夠自足自給的，所以必須要與環境進行交換，Jeffrey Pfeffer & Gerald Salancik(俞慧芸，2007) 甚至提出應當把組織視為是一種政治行動者，而非只是完成任務的工作組織，故而非營利社福組織在嘗試以投資獲取經濟自主時，除了需要面對投資需求、管理績效、社會關係等面向的種種困境和因應外，同時必須將政治詭詐和政府干擾所帶來劇烈負面影響納入思考。因為面對政治環境的蓄意干擾，NPOs 的淑世慈悲胸懷，與社會創業精神都將未必能夠產生足夠的權力行為，用以控制、改變或影響組織所面對的外部環境，關於此一狀態值得投入者深思。

2、建議

非營利社福組織投資社會企業或進行社會創業原本是企圖追求經濟自主的一個選項，而社會企業也確實有其不可忽視的功能及貢獻，但並非所有型態的 NPOs 都適合從事商業活動(高明瑞等，2011)，社會企業雖然意在協助更多弱勢者，但卻未必是可以滿足非營利社福組織追求經濟自主的適合議題，優先釐清將有助於 NPOs 從事商業投資時的規劃與反思。另外，在擬定與做出決策時，除了根據 NPOs 資產處理原則外，還應考慮下列參數：投資項目、投資期限、組織風險、回報率要求、財務支出原則、法律契約、法規限制等。至於政治詭詐與政府干擾，則是非營利社福組織從事投資時一個極為關鍵的外部環境影響，然而這個因素卻最容易被忽略，因而導致組織失察跌入政府陷阱，因此在從事投資前務必

仔細權衡其中利害得失，並詳細瞭解各項法律依據，針對可能衍生問題提出解決性的策略構思，其他關注要項還有：

- (1) 投資事業務必與組織服務宗旨具有連結或延伸性價值，至少社會形象要能產生前後關聯的綜效。
- (2) 投資資本應與組織年度預算適當釐清，尤其是合資更要注意投資虧損後的董事連帶責任。
- (3) 將社會企業的創業家精神與創新能力帶入 NPOs 附屬事業中，但應慎重思考附屬事業分割出去成為獨立事業體的社會與政治風險。
- (4) 評估並確認社會企業或社會創業是組織合理、合宜與合法的投資事業。
- (5) 仔細評估外部環境中各種政治風險，包括事業申請立案之在地政府與組織權責主管機關對社會企業的認知、態度與矛盾。

參考文獻

台灣公益資訊中心，<http://sowf.moi.gov.tw/23/6.htm>

池祥麟，2007，「非營利組織的財務規劃與投資政策」，企業倫理與公司治理國際研討會，輔仁大學主辦。

吳宗昇，2013，「公益創投的嘗試與探索：公益 2.0 案例的 SROI 成效評估」，社區發展季刊，第 143 期，頁 95-127。

吳明珠、鄭勝分，2012，「庇護工場轉型社會企業之研究」，身心障礙研究期刊，第 10 卷第 2 期，頁 148-162。

林淑馨，2015，「非營利組織管理」，台北：三民書局。

吳培儷、陸宛蘋，2002，「台灣非營利部門之現況與組織運作分析」，康寧大學康寧學報第 4 期，頁 159-211。

胡哲生、陳志遠，2009，「社會企業本質、任務與發展」，有溫度的經營--社會企業主題論文集第一輯，台北：台灣社會企業創新創業學會，2014.04，頁 3-28。

- 胡哲生、張子揚、黃浩然，2012，「社會創業模式與社會企業資源整合的關聯性」，有溫度的經營--社會企業主題論文集第二輯，台北：台灣社會企業創新創業學會，2014.07，頁 3-26。
- 俞慧芸，2007，「組織的外部控制：資源依賴觀點」，台北：聯經出版。
- 高明瑞、趙平宜、許淮之，2011，「非營利組織從事商業活動之困境與挑戰」，有溫度的經營--社會企業主題論文集第一輯，台北：台灣社會企業創新創業學會，2014.04，頁 159-187。
- 夏侯欣鵬、梅海文，2012，「探討非營利組織轉型社會企業之組織能耐」，有溫度的經營--社會企業主題論文集第一輯，台北：台灣社會企業創新創業學會，2014.04，頁 125-158。
- 陳向明，2002，「社會科學質的研究」，台北：五南文化。
- 陳金貴，2001，「志工組織的社會事業化」，2001 志工台灣研討會，高雄：亞太公共事務論壇。
- 陳金貴，2002，「非營利組織社會企業化經營探討」，有溫度的經營--社會企業主題論文集第一輯，台北：台灣社會企業創新創業學會，2014.04，頁 189-207。
- 黃金漢，2013，「社會企業策略對身障庇護工場營運之影響」，社區發展季刊，第 143 期，頁 89-94。
- 許靖蘭，2010，「法規、社會企業與庇護工場的經營」，勞動部勞動發展署就業安全半年刊，99 年第 2 期。
- 閔茲伯格，2000，「閔茲伯格談管理，Mintzberg on Management」，譯者：上官，台北：中天出版社。
- 解錕，2011，「英國慈善信託制度研究」，北京：法律出版社。
- 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙，2009，「社會企業經營模式之建構」，有溫度的經營--社會企業主題論文集第二輯，台北：台灣社會企業創新創業學會，2014.07，頁 229-256。

鄭勝分，2006，「非營利組織與企業夥伴關係類型及其風險之探討----以社福類基金會為例」，第三部門學刊，第6期，頁1-33。

Emerson, J. & Twersky, F. (1996), *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*, San Francisco: The Roberts Foundation.

Salamon, L. M. & Associates (1999), *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Baltimore, Maryland: The JohnsHopkins Center for civil Society Studies.