ISSN 1023-2842
中山管理評論　2021年十二月號
第二十九卷第四期　p.683-712
DOI:10.6160/SYSMR.202112_29(4).0005

# 好牧人—如何「愛」蔓延？

# The Good Shepherd - How Love Spreads?

張四薰 *Sze-Hsun Sylcien Chang*
大葉大學企業管理學系
Department of Business Administration,
Da-Yeh University

林庭瑩* *Ting-Ying Lin*
國立彰化師範大學人力資源管理研究所
Graduate Institute of Human Resource Management,
National Changhua University of Education

張火燦 *Huo-Tsan Chang*
國立彰化師範大學人力資源管理研究所
Graduate Institute of Human Resource Management,
National Changhua University of Education

許壹傑 *I-Chieh Hsu*
國立彰化師範大學人力資源管理研究所
Graduate Institute of Human Resource Management,
National Changhua University of Education

本文引用格式建議：張四薰、林庭瑩、張火燦、許壹傑，「好牧人—如何「愛」蔓延？」，中山管理評論，29 卷 4 期：683~712。
Suggested Citation: Chang, S. S., Lin, Y. T., Chang, H. T., and Hsu, I. C., 2021, "The Good Shepherd - How Love Spreads?," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 29, No. 4, 683-712.

---

* 通訊作者：林庭瑩，地址：國立彰化師範大學人力資源管理研究所 (500 彰化市師大路 2 號)，TEL: 0931-657957，E-mail: rubylin98@gmail.com，作者衷心感謝評審群與主編惠賜寶貴意見，使本研究內容更臻完善。同時感謝好牧人牧師、志工人員及受訪者們於研究期間提供諸多建議及協助，特此感謝。

# 摘要

本個案是基督教會結合好牧人非營利事業組織，共同設立愛蔓延社會企業創新型閉鎖性股份有限公司之案例，透過個案情境的討論，逐步引領學員理解如何運用跨界思維，整合資源，創新自給自足的商業模式，解決兼具社會目標及商業利益之社會企業資金需求問題。除了建立友善循環的社區服務，展現社會影響力與價值外，愛蔓延並爭取政府相關組織立法同意，創建可傳承與永續經營之制度，以確保維運的永續性及治理機制。希冀本個案可以提供社會企業具體實務操作上的參考與省思。

**關鍵詞：**社會企業創新型閉鎖性股份有限公司、治理機制、社會企業、社區供餐、食物銀行

# Abstract

This is a joint venture project between a Christian church and the Good Shepherd non-profit organization to extend the influence of the Spread The Love Social Enterprise, Innovation Closely Held Co., Ltd. Discussing this project's contents will have students gradually recognize how to apply cross-border thinking, integrate surplus resources, innovate a self-sufficient business model, and resolve problems relating to raising funding. In addition to establishing a friendly and openly communicative community service to express social influence and the value thereof, Spread The Love seeks the acquire the legislative consent of pertinent responsible government organizations to create a long term sustainable operation system to ensure permanent functions with the support of governance apparatus mechanisms. It is hoped that this practical case study delineated in this paper can provide practical references and reflections on the tangible operations of social enterprises.

**Keywords:** Social Enterprise Innovative Closely Held Company, Governance Mechanism, Social Enterprise, Community Catering, Food Bank

# 個案本文

*Your task is not to foresee the future, but to enable it.*
*你的任務不是預知未來，而是造就未來。*

——*Antoine de Saint* [1]

# 壹、前言

好牧人基督教會王世欽牧師[2]，成立非營利事業組織 (nonprofit organization，NPO)「好牧人全人關顧協會」(以下簡稱好牧人) 以照顧社區弱勢族群。由於觀察社區需要更多友善的服務，例如：協助社區關心及照顧老貧族群民生問題、失能者送餐、減少過度浪費食物所造成環境衝擊，及弱勢族群就業機會資訊落差等問題。王牧師需要更多人才與資源來協助，但受限於非營利組織系統及框架，經常發生缺人、缺工、資源無法及時到位的現象，造成教會與協會服務過程中極大的工作負擔。王牧師認為，已非營利組織範疇，需再成立一個社會企業以協助教會與協會，才能解決這些超出 NPO 所能解決的問題。

但該如何經營？畢竟已經有 NPO 好牧人了，再成立社會企業會不會有疊床架屋之嫌？設立資金又該從哪來？有沒有可能佈建可以自給自足永續經營之社會企業生態圈？該怎麼做才能達成此目的…..

# 貳、產業與協會概況

## 一、社區社會問題的背景與服務現況

衛生福利部 (2017) 老人狀況調查報告指出 65 歲以上老人平均可用生活費用 NT12,743 元，其中「6,000 元~11,999 元」占 41.12%，「5,999 元以下」占 19.32%。老年貧窮化的情況非常明顯。

---

[1] De Saint-Exupéry (2018)

[2] 本個案為田野型個案，個案人物本名分別為：王世欽、王加恩、王德恩、林庭瑩、張菁菁、黃孟儒 (按姓名筆畫排序)

衛生福利部 (2018) 統計，列冊關懷獨居老人人數 44,582 人，一年內需要接受餐飲服務 2,790,588 人次。此外，長照需要者：1. 失智未失能計 11.5 萬人；2.衰弱老人 7.8 萬人；3. 長照失能者 112.8 萬人。2016 年底全台僅育成 100 家社會企業，一家社會企業大約需服務獨居老人 446 人，若再加上衛生福利部統計長照失能服務 112.8 萬人，相當於一家社會企業需服務 11,726 人 (446 + 11,280)。

## 二、協會簡介

2010 年 4 月，好牧人成立。第一任理事長由莊明哲牧師擔任，同年 7 月成立「好牧人基督教會」，9 月辦理「國內志工服務學習」。2011 年 04 月辦理「長者社區共餐 (大里)」及 12 月辦理「食物銀行」。

好牧人是非營利團體組織，以基督教信仰為根本，從事兒少、婦女、老人、身心障礙者及其他弱勢族群之全人關懷照顧，並致力整合政府及社會各界資源，落實在地服務，助人活出新生命，將神愛世人的精神傳遞並實踐社會中。

2014 年王世欽牧師接任第二任理事長，負責營運執行。在王牧師心中，除傳承神愛世人的精神，莊明哲等諸位牧師的理念外，更需實踐。

經歷 2010 ~ 2017 年的營運服務，及政府、學者、企業組織相關部會等多方面資源協助整合，運作與推動，好牧人共有 6 個服務量能面向及主要工作職責：預防教育、關懷弱勢族群、招募培訓志工、輔導教育執行、籌辦各類活動、其他協助政府推動社會福利政策等。

# 參、王牧師的社區觀察與價值創造想法

## 一、長者貧病問題

林奶奶是社區服務的典型案例，家中年輕人平時都在外縣市工作，只有逢年過節才能返家探望。在教會尚未舉辦社區共餐據點時，為了省錢，時常煮一餐，吃三~四餐，飯菜重複加熱直到吃完為止。教會得知此事，邀請林奶奶到教會一起共餐。自此，林奶奶最期待每周二、五搭公車，到教會共餐據點跟老朋友一起吃飯、聊天、分享心情，這是教會舉辦共餐目的之一。生命是不可逆的歷程，隨著逐漸高齡，林奶奶行動不如從前，已經無法自行搭車到教會共餐，她又回到獨自料理的生活方式。

社區中，類似林奶奶的例子不只一位，王牧師心想：「無法來『共餐』，但能不能變成『供餐』？讓這些獨居無法外出的長者，每日至少有一餐新鮮熱食

可以食用？」

## 二、弱勢團體/更生人就業問題

王牧師發現社區中，有些人長期找不到工作，但卻很需要賺錢養家，特別是二度就業的弱勢族群及更生人有就業障礙問題。

因就業市場的現實以及資訊不對稱，如果沒有具備所需的職能或專長，想找工作，相當困難。特別是更生人，一旦被貼上標籤後，工作難找，並且引發社會問題，陷入惡性循環。

如同甘地的名言 "Hate The Sin, Love The Sinner. " (憎恨罪惡，但愛那犯罪的人)，呼籲在確保罪人悔改的基礎上，以悲憫之心赦免他們。好牧人另一個重要的任務，就是協助偏離正軌的更生人，注入「我可以」的勇氣，給予再次融入社會的支持力量，改變人生。或許很多人並不認同這種作法，但是王牧師認為：「雖然討厭罪惡本身，但關愛罪人，是必要的，『愛曾犯過罪的人』不意味著贊同他們的犯罪選擇，而是以善良和尊重的態度對待他們」。

## 三、閒置的 NG 醜蔬食

傳統市場在收市前經常有一大堆醜蔬食，乏人問津。在超級市場更有為數不少淘汰醜食材。在王牧師心中：「醜蔬食只是外表長得奇特 (例：兩隻腳的蘿蔔、多頭草莓)，或是外表黑皮，乃至多長斑點，而這往往是因為較少噴灑農藥所致，雖然異於傳統審美，但營養價值一點也不輸顏值高的同類產品，甚至於更安全，其實 NG (no good) 醜蔬食也是寶，一樣好吃。」

## 四、即期食物的「快」利用

社區中，許多店家，都有『即期』食物需要處理，可能快到期，或包裝袋有折痕，一般消費者無購買欲望。只能下架。「但是，有沒有可能即期食物『快』利用？總比回收廚餘更具價值。」王牧師心想。

# 肆、王牧師的難題

## 一、資金青黃不接，留不住人才

教會的支持與在地化經營，好牧人有機會擁有越來越多的資源及服務能量，但因 NPO 組織，有政府相關法規的限制規範，營運經費僅能依賴政府機關

專款補助或民間募款，在公益資源有限的情況下，難以自活動中獲取足夠的營運資金，以維持好牧人基本運作的人事管銷及雜支。

好牧人也面臨人力資源的挑戰，受限於補助款的人事預算，行政人員每月最高薪資只有 28,000 元，隨著服務對象增加，工作量滿載，這樣薪資留不住具服務能量的好幫手。其次，官方網站、FB 及 LINE 等平台社群媒體也需要人手維運。再者，NPO 也不能增聘管理層級人才，因此無法將服務資源及量能恰如其份地應用。另外，政府經費撥給間隔太久，造成青黃不接，協會經常面臨斷炊之苦。服務越多人，資金缺口就越大，必須自籌財源。

「NPO 實在有太多制度流程規範需要遵守，但好牧人真的希望可以擔任社區的『好牧人』」，以現行 NPO 法規，王牧師認為非常難做到。

王牧師起心動念，「再成立一家兼具社會使命與經濟財務的社會企業，協助教會與協會一起服務社區！有效緩解社會問題」。但「理想很豐滿，現實很骨感」，王牧師思索考量著，要維持獲利邏輯與慣性，社會企業經濟報酬的財務可持續性，該怎麼運作與規劃？

### 二、資源盤點

幫貧病長者『供餐』，是即刻要做的，成立社會企業後變可行，但總要有資源才能『供餐』，該如何運作？「在社區中成立食物銀行，幫助店家處理『即期』食物的去路，並向廠商爭取NG醜蔬果，或許可以解決部份『供餐』食材問題，並且減少浪費，以傳遞食物價值」。也呼應「減緩氣候變遷，從不浪費食物開始！」王牧師認為不管是廠商或消費者，都應該要對「上天賜予的食物，有負責任的態度」。

有食材，還要有廚房設備、烹飪及送餐人員等。設立中央廚房設備需有龐大資金，但屬於一次性支出，可以募款。至於規劃烹調及送餐人力，屬長期需求，王牧師想到：「社區弱勢族群，部份有工作能力者，『與其給他們魚吃，不如教他們釣魚』，可協助學習一技之長，這才是長久之計。

弱勢族群與更生人就業障礙問題，得到部分緩解，同時也解決創建社會企業人力需求的問題。」

## 伍、新組織該怎麼有溫度並永續運作呢？

### 一、『愛蔓延』的設立

「我要成立社會企業，在合乎政府法規的規範下，為這個社區服務找到專業經理人才，並留下好幫手。有商業利益可以產生自給自足良善循環，甚至可以回饋社區，具有永續性。就像愛可以不斷連續下去，就取名為『愛蔓延』」。王牧師站在循環延續性的立場，把成立『愛蔓延社會企業』的動機，包含食材、設備、人力資源配置等初步想法，告訴好牧人菁菁特助以及其它幹部，並要求收集相關資訊，下次例行性會議，針對可能的運作模式，做深入性的討論。

## 二、『愛蔓延』的治理機制

王牧師召集教會與協會重要幹部提出看法：

「若成立愛蔓延解決目前 NPO 所面臨的問題，需符合政府法規規範、與好牧人核心價值連結。考量公司股東結構，成立閉鎖型社會企業公司是最合適，既解決社會公益問題，資金、股東成員型態及股權配置也符合社會公益期待。只是沒有閉鎖型社會企業前例，愛蔓延可以怎麼做呢？」王牧師說明成立新公司的方向及想法，但沒有把握這事可成功。

## 三、友善社區的企劃

「行政歸行政，業務歸業務，我們先放下行政作業的框架，這幾天我們三人與孟儒志工、庭瑩志工討論數回，並做了圖表，請先看看，是不是您心中想要的社區服務規劃，或許從業務端，再回頭確認組織的核心價值，不同的評估，可以更貼近可行的路線。」菁菁特助貼心地向王牧師報告，並拿出庭瑩志工繪製的圖表呈給王牧師。

「愛蔓延的價值鏈可以透過作業項目鏈將供應鏈、車鏈、家鏈、人鏈整個串聯起來，採用「串鏈」循環，建立自給自足之友善社區服務，以達不滅神聖意義。

1. 供應鏈的部分規劃有三：糧膳坊下有食物銀行及惜食廚房，收取捐贈食物及即期食材，轉換成便當；銀心園可以提供日託服務，讓長者共餐；(國際)志工的培訓及教育訓練，也可以成為我們的人力資源。
2. 車鏈、家鏈、人鏈的部分：規劃愛心車隊，透過送餐及關懷長者、弱勢團體，讓部份有工作能力的弱勢及二度就業者，有工作機會。
3. 特別是協助更生人的部份，一般人主觀印象會害怕他們存在身旁，我們可以讓更生人初期先在中央廚房工作，限縮接觸者，降低更生人被排斥狀況，待他們逐漸拓展人際關係，與社會再連結。

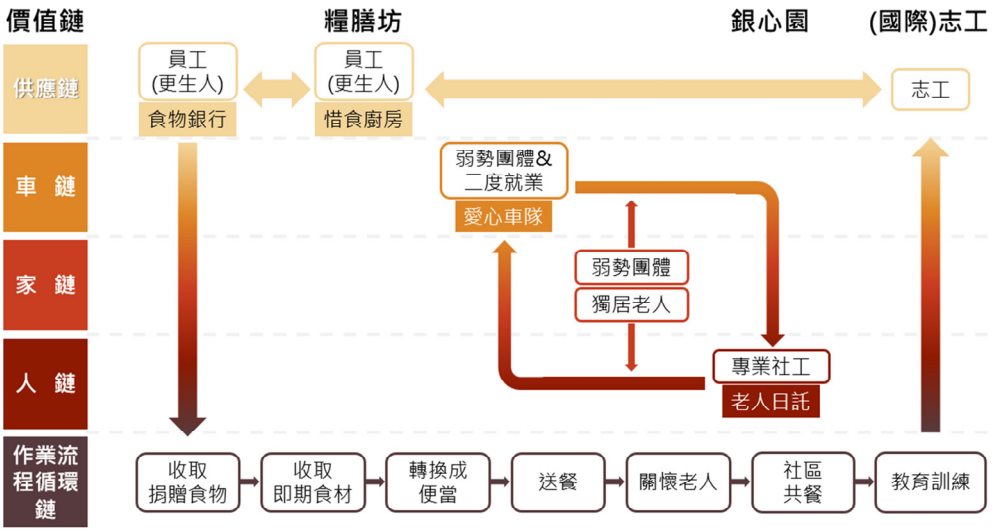


圖 1：建立自己自足社區服務生態圈規劃圖

資料來源：本研究整理

## 四、公司的設立與監督機制

「現在教會及協會所做的服務，都由好牧人負責，要成立愛蔓延社會企業擴大服務，好牧人沒有資金，無法出資當愛蔓延股東，若找金主出資，愛蔓延以社會使命為主，很難具體以財務績效說服出資人。這件事若要能成，源頭在股東組成及資本額之籌措事項。」好牧人行政管理部德恩經理提出意見。

「閉鎖性公司的特點在於允許勞務出資、特別股制度、股份轉讓限制。如何規劃出符合好牧人需求的公司制度？我抽空研究了一下，只要全體股東同意，部分股東就可以用『技術作價』的形式，不用實際出資，成為股東。經濟部規定是以 3000 萬元為標準，如資本額未達 3000 萬元，勞務出資比例可達資本額 1/2，資本額 3000 萬以上，則勞務出資比例只可達 1/4。愛蔓延的運作可以選擇『人合制』或『資合制』」二者的差別在，以成員出資多少，決定組織的控制力。」好牧人糧膳房加恩經理補充說明。

「閉鎖性公司不能公開發行、股東人數限制 50 人以下，經營權相對穩定，還可以限制股份轉讓，股東組成相對單純。但是限制股份轉讓即代表不會有新股東加入 (或沒有新股東願意加入)，長久下來難免造成公司內部，『少數人說了算』，欠缺監督機制下，可能發生很多公司經營的問題。」菁菁特助說明心中

的擔憂。

「這個部份我研究過，若愛蔓延以閉鎖型社會企業公司型態設立，好牧人雖然沒有資金，但是可以擔任『技術作價』股東；若教會成為公司佔半股東取得『黃金特別股』[3]，就可以監督；只是目前沒有 NPO 擔任閉鎖型公司『技術作價』股東的案例，怕去經濟部申請社會企業時，不被核可。」孟儒志工點出，閉鎖性公司需要監督機制及資金。

「愛蔓延的重點在『創造溫度、傳遞愛』，為社區提供一個溫暖有溫度的連結點 (黃育徵，2015)，愛蔓延需要的是有能力與熱情推動社區服務，點燃社區溫度的股東，好牧人是不錯的選擇之一，只是非營利組織及教會，均不能以大眾奉獻的金錢開設公司。沒有非營利事業擔任社會企業『技術作價』股東的案例，那我們就來衝撞制度，當第一個試試，想辦法說服政府單位及利害關係人相信愛蔓延的使命及社會效益，爭取鬆綁或制定社會企業的法規，以建立合法性，但為了永續經營，監督機制要在設立時就做好。」王牧師說明心中的想法，並表達會去募款之想法。

「大家想想愛蔓延的可能作法，做成 PPT 簡報提供給我，雖是紙上談兵，想要去向教會牧師們募款，總要端出幾道菜。」王牧師表達募款之想法及需要之支援，並做出侍者端菜的動作，逗得大家忍俊不笑。

[3] 黃金特別股：複數表決權特別股或對於特定事項具否決權特別股 (公司法第 356-7 條)。

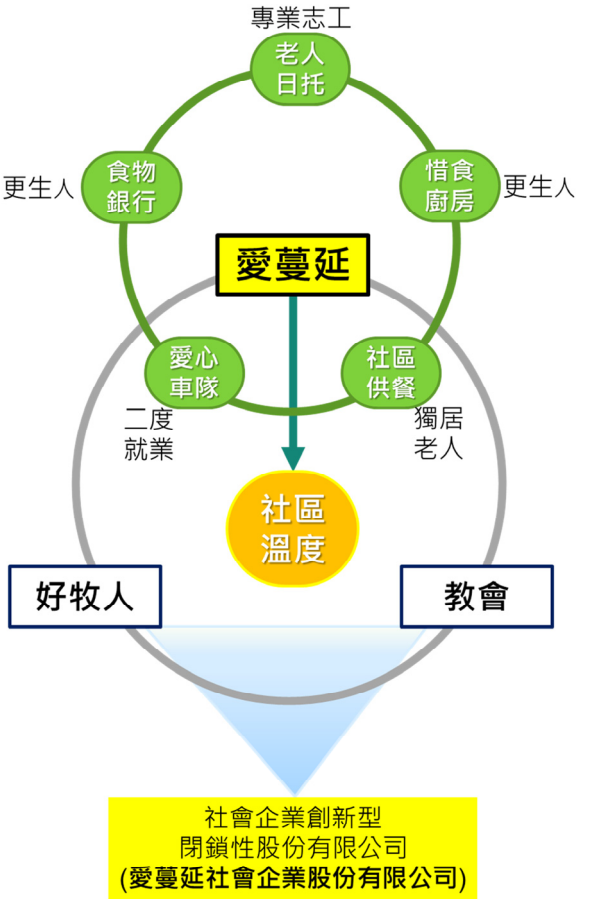


圖 2：愛蔓延友善社區示意圖

資料來源：本研究整理

# 陸、愛蔓延預期的服務貢獻

## 一、「供餐」服務貧窮與解決飢餓

倘若可以提供獨居長者每天都有熱騰騰的午晚餐可享用，避免營養不良及健康獲得改善，實得的效應，據國外 Hertfordshire 社區膳食服務 (HCM) 的資料，每投資 1 英鎊，社會價值約為 5.28 英鎊。此外，受餐者感覺更安全，增加了獨立並能夠留在自己家中，在地養老的機會 (Wilson, 2013)。

另一篇報導 Leicestershire 社區，每投資 1 英鎊用於支持社區膳食服務，就會獲得 2.05 英鎊的社會價值。41%由用餐者得到，21%來自午餐俱樂部用戶，

34%是透過受益最大的利益相關者群體 (例：與家庭成員相關的兄弟姐妹) 實現社會價值，其中 SROI (Social Return On Investments) 社會投資報酬率只能通過熱餐服務來實現 (而不是冷凍餐食) (Bradly, 2013)。

「二篇 SROI 數字差很多，不知道是不是熱食或冷凍餐食的差別，但是可以確定『社區供餐』可以創造社會價值。以目前的服務推估，未來糧膳坊每天送餐服務 300～500 人；社區與宗教共餐服務 400～600 人，可以讓 1,000 位長者獲得溫暖、飽足與營養的飲食，同時也可以透過送餐服務建立起立社會關懷照顧據點。不只是愛心，還有省下難以估計的健保支出與社會成本。」德恩經理找到二篇佐證資料，並說明未來可能的服務對象。

## 二、更生人及弱勢團體就業問題

「沒算不知道，一算嚇一跳，我找到的資料是：若一位更生人無工作則社會利益的損失，即「社會成本＋社福資源支出＋損失經濟貢獻」相加，十年耗損下來應該有好幾千萬，因為 (1) 社會成本=188,839/年；(2) 社福資源支出=29,841/月；(3) 損失經濟貢獻=35,986/月 (星展銀行，2021)。更何況可能不只有十年之工作壽命。預估愛蔓延社會企業提供 8～10 個就業機會，機車送餐車隊可以提供 20～25 個就業機會，可以增加很大的社會利益。」家恩經理提供資料。

「我們需要訓練廚師在廚房烹調，送餐及發放物資需要靠交通工具及人員協助配送，可以成立專屬愛心車隊，廚師及所屬車隊的員工是正式員工 (享有勞健保、勞退、就保及團保) 保障，也解決更生人及弱勢團體就業問題。」與 Foodpanda、Uber Eats 車隊最大不同，愛心車隊多了使命的連結，除了送餐及發放物資，兼具長者居家關懷，一舉數得，家恩經理補充說明。

## 三、醜食材變身創意料理與即期食物的利用

「荷蘭阿姆斯特丹的 Instock 剩食餐廳 (循環台灣基金會，2017)，沒有固定菜單供餐，每天都是創意料理，所使用的食材，都是食物銀行或是每天「拯救」回來的被淘汰醜食材，變化出的菜食」。期待愛蔓延的供餐可以擴張食物的價值鏈，如同 Instock 餐廳，受消費者歡迎般，也廣受社區長者的歡迎。

「初步找到有合作意向，願意提供物質的愛心商家有：全民食物銀行、台中建國市場、東興市場、水湳市場、二家蛋品行、健康蔬果公司、農場、牛排店等；有食物銀行、大型購物賣場、傳統市場、企業集團等配合。估計會有水果、蔬菜、全穀雜糧、豆魚蛋肉、乳品類零油脂，仍至蛋糕、麵包、調味品。

來料五花八門，我們只需添購不足的部份。更開心的是，有醫院、日照中心、長照機構、大專院校、公益性社團、婦女社福團體、連不同的宗教社團也願意向愛蔓延訂餐。歡迎擁有相同理念的企業與團體一同參與，一起證明食物銀行與下架食物「即時、即食」的美味。」菁菁特助說明搶救食材大作戰計劃，以及提供企業訂餐的行動方案。

## 柒、是公益還是商業使世界變得更美好?

看著愛蔓延的規劃：將供應鏈、車鏈、家鏈、人鏈，串『鏈』起來；車隊可以幫忙傳遞溫暖，提供一年 365 天無論颳風暴雨溫暖的問候；翻轉被拋棄的即期食材及被傷害過的卑微人性；重新啟動循環價值的增值，實踐店家與企業的減碳」。提供社區這麼多服務，王牧師內心充滿期待，但該如何執行？「用商業機制做公益事業」的核心價值在哪？

該怎麼做，才能向政府公務機關爭取設立愛蔓延？愛蔓延想要落實的，是「取之社區，用之社區」，讓愛蔓延的友善社區。結合社區資源，讓需要的人，受到照護，身心安頓，如何做到永續經營呢？我該怎麼做呢？王牧師陷入沈思。

### 問題討論

1. 就個案本文，社會企業與非營利事業組織之相同點？相異點？哪一個可服務範圍比較廣？
2. 愛蔓延是「人合制」或「資合制」？社會企業的組織結構應該是一人一權或一股一權比較好？為什麼？
3. 愛蔓延利用「閉鎖性」形式成立社會企業公司，可以達到什麼目的？監督機制對愛蔓延社會企業為什麼重要？「黃金特別股」設立有什麼用意及好處？為什麼？
4. 用商業機制做公益事業，愛蔓延在社會企業的三項重要主題：使命管理、財務資源獲取和人力資源任務的運用上分別做了哪些事？

# 教學個案教學手冊

## 壹、前言

本個案是國內首宗由教會發起成立的社會企業。以教會牧師們出資，結合NPO好牧人全人關顧協會為「技術作價」股東，於2018年5月28日合資成立「愛蔓延社會企業創新型閉鎖性股份有限公司」，在公益服務導向下，建立自給自足，在地化友善社區服務，「牧師變老板」的社會企業創新案例。

除了結合社區現有資源，運用創新思維研發社會服務方案外，並設計閉鎖性股份有限公司「黃金特別股」，為社會企業「監督」治理機制，期能永續服務。

## 貳、適用對象

本個案為大學部企管、商管等相關科系高年級以上，及碩博士生，修習管理學、企業創新、通識教育的相關管理課程時，最佳示範案例之一。教學時間以90分鐘為原則，但可視課堂討論情況或實際教學需求進行調整。

## 參、教學目標與討論課題

本個案引導學員了解，好牧人在追求財務可持續性和社會目標的雙重使命下，藉由整合人力、物力資源，及流程創新，設立「愛蔓延社會企業創新型閉鎖性股份有限公司」組織，以傳遞價值與溫度，友善照護社區。期待學員可以藉由本個案，重新瞭解社會問題及其意義，討論社會企業的創新運作模式，以及服務方法。亦期待有更多的社會企業藉由學習本個案，複製運作模式，協助社區解決社會問題，讓愛永續蔓延。教學討論課題詳見【個案本文：問題討論】。

## 肆、理論觀點與研究模型

### 一、三重底線框架與企業可持續發展

#### (一) 說明

Elkington (1998) 創建衡量可持續性的新方法，提出 3P (people, planet, and profit) 三重底線 (Triple Bottom Line；TBL 或 3BL)，認為企業要達到永續經營發展，必須要達到經濟 (profit)、環境 (planet) 與社會 (people) 三者的平衡才能促進企業永續經營發展；並定義 TBL 為「一個確認公司與社會、環境和經濟影響的可持續性發展框架」。也就是企業要永續經營發展，除了傳統的財務損益，還需要考量運營對環境的影響、公司的社會責任，以三大支柱框架實現業務可持續性 (Martins & Pato, 2019)。TBL 作為一種可持續性的商業模式，以承諾社會、環境、經濟三面向的 SDGs (Mattera et al., 2021)。

### (二) 分析

愛蔓延以 TBL 為建立自給自足及永續發展框架，並達三者的平衡及價值串聯：

1. 經濟：提供受餐者供餐及關懷服務、創造弱勢團體就業機會，並以閉鎖型股東組織型態，打造永續服務運作模式，自給自足，建立經濟報酬的財務可持續性。
2. 環境：醜食及即期食材再生利用，進而減少碳足跡，環境資源保護。
3. 社會：結合好牧人及基督教會，採用「串鏈」循環，共同守護社區服務，是第一家 NPO 成立以可持續發展為目標的社會企業。

## 二、社會企業的混合性特徵、靈活性、資源的掌控力

### (一) 說明

Doherty et al. (2014) 指出社會企業具有混合性 (hybridity) 特質，並定義以追求財務可持續性 (financial sustainability) 和社會目標 (social purpose)，作為社會企業雙重使命，在資源稀缺的環境中運營，為社會或環境的利益創造價值，並推動社會變革，而不是以獲取商業價值為目的 (Santos, 2012)。社會企業典型的社會目標包括減少貧困 (poverty)、不平等 (inequality)、無家可歸 (homelessness)、碳排放 (carbon emissions) 和失業 (unemployment) 等問題 (Dart 2004; Murphy & Coombes, 2009)。

Doherty et al. (2014) 說明社會企業的三項重要主題為：使命管理 (mission)、財務資源獲取 (financial resources) 和人力資源任務的調動 (human resource mobilization)，是故社會企業的靈活性以及對各種資源的掌控力相對較強。但即使社會企業的活動會有義工參與，組織的運作仍以支薪員工，專業工

作人員為主，運作才能較為順利 (OECD, 2021; 洪令家，2015 )。

## (二) 分析

相較於養老安置機構，以及遠離社區和熟識人事物，所帶給長者的費用負擔與情緒不安；社區在地養老，是維持長者自主、自尊、自在的生活品質，安頓長者身心的較佳方式。但因長者活動不便與健忘的關係，特別是獨居的弱勢長者，穩定的送餐服務而求，成為在地養老的必要條件，目前多由社會企業發起提供，而這也是近年來社會企業備受關注之原因。

對於以建立「自給自足」之友善社區服務為使命的社會企業愛蔓延而言，其三項重要議題：(1) 提供供餐服務，照顧弱勢及高齡照護；(2) 財務資源來源，則有企業及社會大眾食物及金錢的捐贈，還有提供企業或團體供餐服務等商業盈餘，以及來自政府單位之專案補助；(3) 在人力資源上，有志工及專業工作人員，以及管理階層人員，為社區提供服務。

愛蔓延與利害關係人間資源流動：(1) 愛蔓延協助政府提供社會照護，政府制定社會企業相關法規，並提供愛蔓延專案補助；(2)企業與店家提供食物銀行與 NG 醜食與愛蔓延，愛蔓延則提供企業訂餐服務與願意支持的企業；(3)好牧人提供志工與專案補助給愛蔓延，愛蔓延則協助好牧人執行專案服務任務。

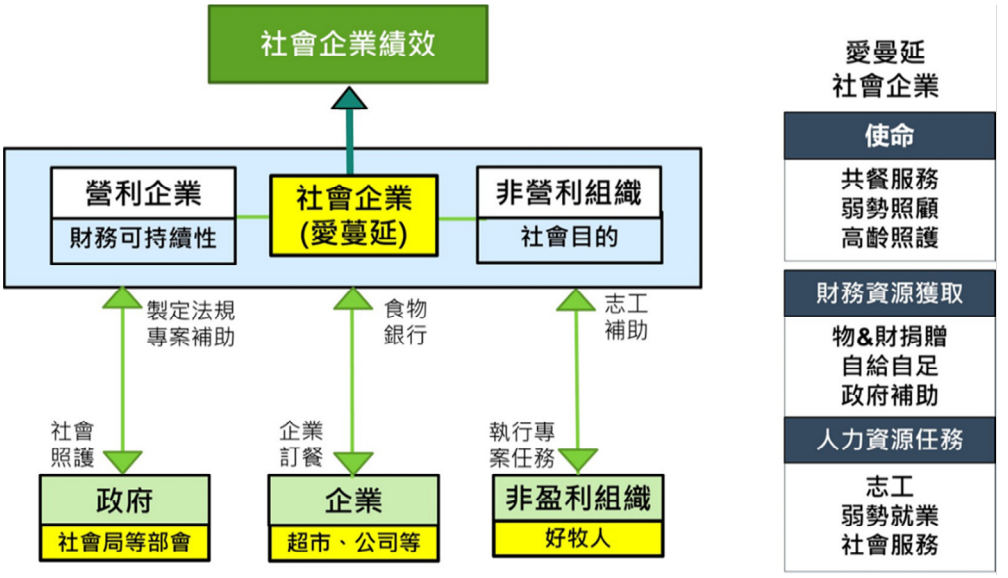


圖 3：社會企業理論架構圖

資料來源：本研究整理

# 伍、個案問題分析

## 一、社會企業與非營利事業組織之相同與相異點？就個案本文中，好牧人與愛蔓延分別是哪一種？

### (一) 說明

社會企業 (social enterprise; SE) 是以企業手段、商業創新模式解決社會問題的企業 (黃昭勇，2019)；所得盈餘並非僅為出資人或所有者謀取最大利益；除了回饋弱勢或邊緣族群團體外，主要用於社會企業本身再投資，以持續解決該社會或者環境問題 (陳隆輝等，2018)。

Certo & Miller (2008) 認為非營利社會組織是「滿足基本和長期需求，為有需要的社會成員提供食物、水、住所、教育和醫療服務」；與社會企業類似，都是努力創造社會價值。非營利組織的創造收入活動 (income-generating activities) 一般都是最低限度的範圍，通常很小，不會經歷典型的社會和經濟價值創造制度的衝突與融合問題 (Pache & Santos, 2013; Doherty et al., 2014)；但是社會企業創造收入活動必須具有長期導向的策略性，具有可衡量的成長和收入目標 (Saebi et al., 2019)。另外，依據教育部 (2016) 的定義，社會企業是非營利組織尋求財務自主的發展模式，營利是一個工具而非目的，社會公益的實踐才是社會企業的最終目的。

### (二) 分析

個案中，教會成立 NPO 組織好牧人，但礙於政府相關法規的限制規範，王牧師想要強化服務的能量及項目並「授人以漁」，故由教會與好牧人出資成立「社會企業」愛蔓延，以創造收入，自給自足為目的，並設立監督機制，期待社區服務永續經營。換句話說，好牧人是 NPO 主要以接受政府捐贈為主，但是愛蔓延需要營利，會有可衡量的社會成長和商業盈利目標。

## 二、你認爲社會企業一定是賠本生意？沒有捐贈或補助的外部資源無法長久維持？社會企業可能永續經營？愛蔓延找哪些資源完成串連，建立永續經營的生態系統？

### (一) 說明

社會企業運作有二大挑戰：主要的原因是社會企業著重於協助少數、弱勢

族群，若欲扶植自立，需要時間與資源注入，才能產出符合市場需求之產品或服務，故初期需承擔社會成本 (Leonard et al., 2008)，因而產生虧損；其二，社會企業常因為多元工作目標，多方利害關係人的需求也不一致，難以量化特定服務對象的社會效益，且常無法以具體財務績效說服股東。設若可以成功地達成社會目標之組織，(例如：Cambridge Energy Alliance)，可能財務績效仍然不佳 (Jay, 2013)；大約七成左右的社會企業並沒有辦法維持永續經營 (Foster & Bradach, 2005)。

### (二) 分析

由於社會企業是一種提供社會增益或者是協助解決社會問題的給予者，需要投入時間與資源，所以大多數社會企業，都是賠本生意，難以永續維持，沒有捐贈或補助無法長久維運。但是愛蔓延，不只是捐贈或補助，其利用社區各項資源的整合與串「鏈」 (詳如個案本文圖 1 )，發展企業訂餐商業方式，並以閉鎖型組織模式設立，建立永續經營的生態系統，是社會企業創新社區服務的精典案例。

## 三、愛蔓延是「人合制」或「資合制」？社會企業的組織結構應該是一人一權或一股一權比較好？爲什麼？

### (一) 說明

公司法中公司之治理架構，以股份有限公司最為詳盡，股份有限公司以其出資多寡，決定其在公司的控制權限，屬於「資合性」公司，公司重視股東投入公司的資本而非股東的人格特質。但是，社會企業是創新的企業經營模式，是為了解決特定的社會問題，以追求特定的公益目的而運作，雖然由一群具有共同目標的主事者所發起，各有出資與出力的比例，但是社會企業的決策權若以持有股份多寡來決定，即有待商確 (洪令家，2015)。OECD (2021) 說明社會企業在治理上可以採一人一權 (one member, one vote)，不以出資多寡決定股份及投票權，為「人合制」的公司。

### (二) 分析

愛蔓延由一群牧師所自發發起，由教會與好牧人向政府爭取並鬆綁或制定社會企業的法規，建立合法性後，出資設立。其以社區服務為共同目標，需要的是有能力與熱情推動社區服務，點燃社區溫度的股東，不以成員出資多少，決定組織的控制力，不符合「資合性」特徵，是故愛蔓延的運作選擇「人合制」，

以「愛蔓延社會企業創新型閉鎖性股份有限公司」形態成立，並以「創新型閉鎖性」為監督機制。 (註：資本額為 400 萬，其中由好牧人以勞務作價的方式投資入股 200 萬，另外 200 萬則由其它牧師集資，由王牧師擔任股東。)

## 四、您認爲教會將基督信徒奉獻主的資金直接轉設立公司是否可行？爲什麼愛蔓延可以利用「閉鎖性」形式成立公司，「黃金特別股」設立有什麼用意及好處？爲什麼？

### (一) 說明

資金來源是捐款，非營利組織及教會，均不能以奉獻的金錢開設公司 (張力等，2017)。但是法令並無規定限制，若資金來源不是捐款，非營利組織及教會不得擔任股東。社會企業屬於閉鎖性公司，對於出資種類規定有別於一般公司，除了資金來源之外，也可以是勞務、技術與資產。「閉鎖性」公司，可以勞務作價；累積的服務經驗與專長就是勞務，「勞務」可以變成取代現金的一種出資方式 (盧明正，2018)。「黃金特別股」有別於一股一票 (權)[4]，是「一股多票 (權)」，允許新創公司發行多樣性特別股，保持新創團隊主導性。

### (二) 分析

愛蔓延利用立法院通過的新公司型態—「閉鎖性」公司型態設立，以符合制度正當性，允許勞務作價的股東，並加入「黃金特別股」設計；好牧人以累積的服務經驗與專長當『技術作價』股東；為了永續性在設立時即設計監督機制，讓教會取得「黃金特別股」成為股權佔半股東，負責監督工作。教會有權在股東大會中要求，愛蔓延不得變更公司宗旨及核心價值，以免日後商業性凌駕社會性，偏失方向，難以維持初衷。教會得以因成立愛蔓延而持續服務社區，進行長久性的社會關懷。

## 五、請就常理預估更生人或弱勢團體的工作壽命平均是多少年？若沒有工作他們怎麼維生？有無工作，對社會有什麼影響？就個案本文之資料，晉用或輔導協助更生人或弱勢團體一個人就業十年，所帶來的社會效益有多少？

---

[4] 公司法第 356-7 條
公司發行特別股時，應就下列各款於章程中定之：
三、特別股之股東行使表決權之順序、限制、無表決權、複數表決權或對於特定事項之否決權。

### (一) 說明

Sodhi & Tang (2011) 認為弱勢族群亦可作為生產者，創造其工作機會，增加收入、提高生活品質，滿足基本生活需求，家人也可以因為有收入而能享受醫療以及教育資源。以更生人為例，平均每個收容人每年花費收容監禁成本約 18 萬，此外尚有檢警搜索拘捕、法庭訴訟、受害者賠償等相關犯罪成本，引起社會大眾恐慌所造成的衍生成本，之後的矯正成本以及犯罪所造成的社會傷害成本 (賴書婷，2017)，因為晉用或輔導協助更生人，可以減少社會損失。晉用更生人社會效益如下：

更生人所耗社會資源 = 社會成本+社福資源支出+損失經濟貢獻

### (二) 分析

個案本文中所提供之數據：

1. 晉用更生人社會效益計算
   (1)社會成本 = 188,839 /年
   (2)社福資源支出 = 29,841 /月
   (3)損失經濟貢獻 = 35,986 /月
2. 更生人若無工作社會利益一年耗損
   188,839 + (29,841*12) + (35,986*12) = 978,763
   若以 10 來計算 978,763*10 = 9,787,630 元 (約近一千萬)

## 六、閱讀完個案本文，您可以各用一句話，抽象地說明愛蔓延在經濟財務績效、社會有效性、制度正當性三個構面的預期績效成果？

### (一) 說明

Bagnoli & Megali (2011) 指出社會企業之績效衡量可包含三個構面，即經濟財務績效 (economic-financial performance)、社會有效性 (social effectiveness)，與制度正當性 (insitutional legitimacy)。Saebi et al. (2019) 認為社會企業的注意力應從追求未來的經濟報酬與財務可持續性，轉移到滿足社會需求目標之上；需要照護的對象有急難救助之需求或是長期無人關照 (Austin et al., 2006)，所以識別機會並成立社會企業以幫助填補社會服務缺口 (Yitshaki & Kropp, 2016)；此外，社會企業也必須要有獲得外部資源的能力，說服利害關係人相信使命及社會效益 (Waldron et al., 2016)，爭取並鬆綁或制定社會企業的法規來建立合法性 (Parhankangas & Renko, 2017)。

## (二) 分析

愛蔓延在 (1) 經濟財務績效方面：可以達成自給自足；(2) 社會有效性方面：協助政府解決社區照護的問題，安排弱勢族群就業，緩解社會問題；(3) 因為有制度正當性，所以可以獲得政府制度及企業的支持，除了資金的捐贈外，尚有 NG 醜食、即期食材之提供，企業以行動支持愛蔓延，符合成員 (利害關係人) 期待，獲取公益發展資源，社會企業閉鎖制度政府支持，永續發展經營。

愛蔓延為社區提供之績效，除了有形的食物節省，更重要的是無價的溫度。讓獨居長者與社區重新連結，是重啟希望的靈魂 (獨居長者供餐)，是實踐永續的數十個店家與企業的減碳，是一年 365 天的問候，是無論颱風暴雨，愛心車隊傳遞的溫暖，還有省下難以估計的健保支出與社會成本 (汪皓，2020)。請參考【個案本文：陸～三】及【個案本文：捌】與【圖 1】之說明。

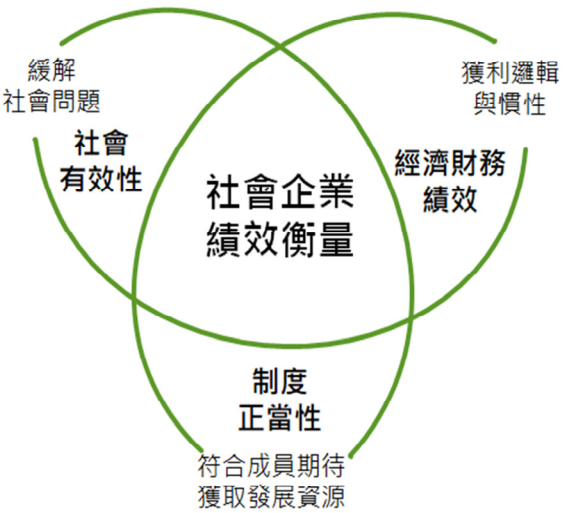


圖 4：愛蔓延社會企業績效衡量圖

資料來源：Bagnoli & Megali (2011)；好牧人；本研究

## 教學手冊

| 主題 | 討論重點 | 來源 |
|---|---|---|
| 開場 | ● 您居住 (或是您知道) 的社區有提供共餐或供餐服務？<br>➢ 只有共餐<br>➢ 只有供餐<br>➢ 有共餐也有供餐、供餐的服務<br>➢ 都沒有<br>◆ 教師可以用舉手方式統計看有多少百分比是沒有共餐或供餐服務<br>◆ 都沒有的因素為何？<br>✓ 社區沒有教會<br>✓ 社區可能有，但是自己不知道<br>◆ 若社區有類似愛蔓延的共餐服務，但一般人需要貼錢及預訂，你會不會想去共餐？<br>✓ 不會，因為想吃自己喜歡的<br>✓ 會，因為省事，不貴，又不必自己煮飯<br>✓ 會，因為比自己烹煮更便宜<br>✓ 會，因為可以做公益 | |
| 產業概況 | ● 65 歲以上老人平均可用生活費用是多少？您認為夠用嗎？<br>➢ 平均最高等級是 NT12,743 元<br>◆ 投票表決認為最高等級的生活費夠用？<br>✓ 夠，因為老人沒有什麼特別支出，省著花夠<br>✓ 不夠，可能看病及水電費就不夠<br>◆ 會不會擔心日後自己老了，生活費不夠？ | 內文 2 |
| 社區觀察 | ● 王牧師觀察到哪些現象，而想要傳遞社區的價值與溫度？<br>➢ 長者貧病問題<br>➢ 弱勢團體/更生人就業問題<br>➢ 閒置的 NG 醜食<br>➢ 即期食物的「快」利用<br>◆ 哪些是有餘資源？哪些是資源需求？<br>◆ 取有餘補不足是一個好方法？<br>◆ 觀察自己居住的社區還有沒有這種有餘的資源與需要資源者？ | 內文 3 |
| 好牧人困境 | ● 好牧人有哪些困境？<br>➢ 服務越多人，階段性資金缺口就越大<br>◆ 如果是您，您還願意多做公益服務？<br>◆ 願意，只是階段性資金缺口，會補回來沒關係<br>◆ 不願意，因為 | 內文 5 |

| 主題 | 討論重點 | 來源 |
|---|---|---|
| | ➢ 工作人員薪資太少<br>◆ 每月最高薪資只能 28,000 元的工作，你會願意去？<br>✓ 願意先屈就，至少暫時先有工作<br>✓ 不願意，因為沒有發展性，最高就這麼多<br>➢ 不能增聘管理層級人才<br>◆ 非營利組織需要聘管理層級人才？<br>✓ 需要，既然是組織就需要，不然組織如何發展？<br>✓ 不需要，因為是非營利組織，熱心的人才會到非營利組織工作<br>✓ 不需要，非營利組織的錢都是捐款或政府補助，不是用來聘管理人員給高薪的<br>◆ 非營利組織不能聘管理層級人才會不會限制其發展？<br>✓ 會<br>✓ 不會<br>◆ 若會限制發展，法規又不能增聘，王牧師想出什麼辦法來解決？<br>✓ 設立社會企業 | |
| 社會企業的永續發展 | ● 就個案本文您認為愛蔓延達到承諾經濟、環境、社會三面向的 SDGs 永續發展分別是什麼？<br>➢ 經濟：提供受餐者供餐及關懷服務、創造弱勢團體就業機會，以閉鎖型股東組織型態，維持永續發展<br>➢ 環境：醜食及即期食材再生利用<br>➢ 社會：社區服務 | 理論觀點 1 |
| | ● 愛蔓延在社會企業的三項重要主題使命管理、財務資源獲取和人力資源任務的調動上分別做了哪些事？<br>➢ 社會使命：供餐服務、照顧弱勢及高齡照護<br>➢ 財務資源：捐贈、自己自足盈餘、政府補助<br>➢ 人力資源：志工、弱勢就業、社會服務 | 理論觀點 2 |
| 「非營利組織」與「社會企業」 | ● 就個案本文中，社會企業與非營利事業組織之相同點？<br>➢ 實現社會使命<br>➢ 創造社會價值<br>➢ 協助解決社會問題<br>◆ 哪一個範圍比較廣？<br>✓ 社會企業<br>◆ 相異點？<br>✓ 組織型態的不同<br>✓ 政府法規的規範不同 | 問題分析 1 |

| 主題 | 討論重點 | 來源 |
| --- | --- | --- |
| | ✓ 社會企業具備非營利機構之社會使命與企業的營利模式<br>✓ 混合組織<br>✓ 可以有商業行為的收入<br>✓ 股東可以分潤<br>✓ 可以增聘高階管理人員<br>✓ 行政人員的薪水不受最高限制<br>✓ 可以解決營運資金青黃不接的問題<br>✓ 可以解決人才留任問題<br>✓ 找到人才幫手<br>✓ 可以自給自足<br>✓ 利益可以回饋給整個社區<br>✓ 可以設計成具有永續性 | |
| | ● 就個案本文中，好牧人與愛蔓延分別是哪一種？<br>➢ 好牧人是非營利事業組織<br>➢ 愛蔓延是社會企業 | 問題分析 1 |
| | ● 你認為社會企業是賠本生意？沒有捐贈或補助的外部資源無法長久維持？<br>➢ 是，因為支出會大於收入<br>➢ 不一定，看募款能力或爭取補助能力<br>➢ 不一定，因為也可以自給自足<br>◆ 社會企業可能永續經營？<br>✓ 不太可能，因為時間久了，自然生變<br>✓ 是，可以學愛蔓延，建立機制<br>◆ 愛蔓延找哪些資源完成串連，建立永續經營的生態系統？<br>✓ 明確社區中的服務對象<br>✓ 結合志工及社區有餘的資源，<br>✓ 利用二度就業及更生人<br>✓ 利用企業訂餐<br>✓ 自己自足 | 問題分析 2 |
| 社會企業監督機制 | ● 監督機制對愛蔓延社會企業為什麼重要？<br>➢ 因為社會企業需要有「經濟目標」才能完成「社會使命」，但怕日後生變，失去焦點<br>➢ 有權在股東大會中要求，愛蔓延不得變更公司宗旨及核心價值<br>➢ 教會得以因成立社會企業而持續服務社區，進行長久性的社會關懷 | 內文 6 |
| | ● 愛蔓延是「人合制」或「資合制」？<br>➢ 「人合制」 | 問題分析 3 |

| 主題 | 討論重點 | 來源 |
|---|---|---|
| | ◆ 「人合制」<br>✓ 公司重視的股東的人格特質<br>✓ 決策權不以持有股份多寡來決定<br>✓ 治理上採一人一權<br>◆ 「資合制」<br>✓ 公司重視的股東投入公司的資本<br>✓ 以其出資多寡決定其在公司的控制權限<br>● 社會企業的組織結構應該是一人一權或一股一權比較好？為什麼？<br>➢ 一人一權的「人合制」比較好<br>◆ 需要有能力與熱情推動社區服務的股東<br>◆ 不以成員出資多少，決定組織的控制力 | |
| | ● 您認為教會將基督信徒奉獻主的資金直接轉設立社會公司是否可行？<br>➢ 可以直接資金移轉設立社會企業<br>➢ 不可以，社會企業應自己募款<br>➢ 不可以，即使募款對象相同，社會企業也應自己募款<br>● 為什麼愛蔓延要利用「閉鎖性」形式成立公司？<br>➢ 因為可以勞務作價<br>➢ 允許新創公司發行多樣性特別股<br>➢ 保持新創團隊主導性。<br>● 「黃金特別股」設立有什麼用意及好處？為什麼？<br>➢ 是監督機制<br>➢ 讓愛蔓延依制度不依人<br>➢ 具永續性 | 問題分析 4 |
| 社會企業績效衡量 | ● 請就常理預估更生人或弱勢團體的工作壽命平均是多少年？<br>➢ 答案可能五花八門，從 5 年至 30 年甚或更多 (本題的目的只是想要讓學員思考到，更生人或弱勢團體是可以工作且工作壽命是很長的)<br>◆ 有工作能力，且可以有一段不算短的工作壽命，若沒有工作他們怎麼維生？<br>✓ 家人支應<br>✓ 政府補助<br>✓ 去做壞事，增加社會問題<br>◆ 他們有無工作，對社會有什麼影響？<br>✓ 若不工作，造成社會資源耗損<br>✓ 若工作，會有社會效益<br>◆ 就個案本文之資料，晉用或輔導協助更生人或弱 | 問題分析 5 |

| 主題 | 討論重點 | 來源 |
|---|---|---|
| | 勢團體一個人就業十年，所帶來的社會效益有多少？<br>✓ (參考問題分析 5 之計算) 10 年來計 978,763*10 = 9,787,630 元 (約近一千萬) | |
| 績效成果 | ● 閱讀完個案本文，您可以各用一句話，抽象地說明愛蔓延在經濟財務績效、社會有效性、制度正當性三個構面的預期績效成果？<br>◆ 經濟財務績效？<br>✓ 自給自足<br>✓ 建立商業機制<br>✓ 建立生態圈<br>✓ 獲利邏輯與慣性<br>◆ 社會有效性？<br>✓ 緩解社會問題<br>✓ 協助政府解決社區社會照護的問題<br>✓ 食物不浪費<br>◆ 制度正當性？<br>✓ 符合成員 (利害關係人) 期待<br>✓ 獲取公益發展資源<br>✓ 社會企業閉鎖制度政府支持<br>● 永續發展 | 問題分析 6 |
| 社會問題思考 | ● 如果你是愛蔓延，你會願意雇用更生人？<br>➢ 願意 (應該大多數人)<br>➢ 不願意<br>◆ 如果在類似愛蔓延的社會企業工作，您會用不一樣的心態與他共事，還是一視同仁？<br>✓ 一視同仁，因為是社會企業，應該包容<br>✓ 心理還是覺得怪怪的<br>✓ 沒什麼特別的感覺<br>✓ 少接觸為妙<br>◆ 如果在一般企業，您有同事是更生人，您會用不一樣的心態與他共事？<br>✓ 一視同仁<br>✓ 心理還是覺得怪怪的<br>✓ 少接觸為妙<br>✓ 沒什麼特別的感覺<br>◆ 為什麼，會有這樣子的差異？<br>✓ 心理因素<br>✓ 因為社會企業，以扶弱為主，應該包容 | 結論 |

# 參考文獻

汪浩，2020，愛蔓延社會企業之社會影響力報告，一版，台北：財團法人婦女權益促進發展基金會出版。(Wang, H., 2020, “Aispread Social Enterprise’s Social Impact Report,” One Edition, Taipei: Published by the Foundation for Women's Rights Promotion and Development.)

洪令家，2015，「社會企業之治理架構初探：以英美規範為基礎」，全國律師，19 卷 9 期：62～74。(Hong, L. G., 2015, “A Preliminary Study on the Governance Structure of Social Enterprises: Based on British and American Standards,” **Taiwan Bar**, Vol.19, No. 9, 62-74.)

星展銀行，2021，「社會企業如何評估社會影響力？」，https://www.dbs.com/livemore/tw-zh/life-hacks/life081.html, accessed on June 29, 2021. (DBS Bank Limited, 2021,“How Do Social Enterprises Assess Social Influence?,” https://www.dbs.com/livemore/tw-zh/life-hacks/life081.html, accessed on June 29, 2021.)。

張力、裘百明、謝閔瑜，2017，「新創事業之組織型態的新選擇—『閉鎖性公司』」，管理資訊計算，6 卷特刊 2 期：12～24。(Chang, W. L., Chiu, B. P., and Hsieh, M. Y., 2017, “The New Option for the Startup Organization Types: Close Corporation,” **Management Information Computing**, Vol. 6, Special Issue No. 2, 12-24.)

教育部，2016，「社會企業推動計畫：樂齡學習中心轉型社會企業實施模式」，http://moe.senioredu.moe.gov.tw/UploadFiles/20160726094025002.pdf , accessed on June 29, 2021. (Ministry of Education of the Republic of China., 2016, “Social Enterprise Promotion Project: The Elderly Learning Center's Transformation of Social Enterprise Implementation Mode,” http://moe.senioredu.moe.gov.tw/UploadFiles/20160726094025002.pdf, accessed on June 29, 2021.)

陳隆輝、薛昭義、黃子明，2018，「社會企業商業模式關鍵成功因素之研究」，中山管理評論，36 卷 3 期：381～415。(Chen, L. H., Hsueh, C. Y. and Huang, Z. M., 2018, “Key Success Factors in Social Enterprise Business Models,” **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 36, No. 3, 381-415.)

黃育徵，2015，「循環台灣：不是路走到盡頭了而是該轉彎了」，天下雜誌，https://www.cw.com.tw/article/5068927 , accessed on June 29, 2021. (Huang, Y. Z., 2015, “Circulating Taiwan: It’s Not the End of the Road but the Turn,” Commonwealth Magazine, https://www.cw.com.tw/article/5068927, accessed on June 29, 2021.)

黃昭勇，2019，「什麼是社會企業？一次搞懂社會企業與企業社會責任」，CSR@天下，https://csr.cw.com.tw/article/41221?from=search, accessed on June 29, 2021. (Huang, Z. Y., 2019, "What is a Social Enterprise? Understand Social Enterprise and Corporate Social Responsibility Once," https://csr.cw.com.tw/article/41221?from=search, accessed on June 29, 2021.)

循環台灣基金會，2017，「剩食不是「噴」，阿姆斯特丹的「食物零浪費」大作戰」，天下雜誌，https://www.cw.com.tw/article/5084251, accessed on June 29, 2021. (Circular-Taiwan, 2017,"Leftover Food is Not 'Spraying', Amsterdam's 'Zero Food Waste' Campaign,"CommonWealth Magazine, https://www.cw.com.tw/article/5084251, accessed on June 29, 2021.)

盧明正，2018，「牧師變老闆 教會成立社會企業『愛蔓延』」，財團法人基督教芥菜種會，https://ms-community.azurewebsites.net/community_20181106/ , accessed on June 29, 2021. (Lu, M. J., 2018, "The Pastor Becomes the Boss, the Church Establishes a Social Enterprise 'Love Spreads', The Mustard Seed Mission," https://ms-community.azurewebsites.net/community_20181106/ , accessed on June 29, 2021.)

賴書婷，2017，「更生人社會支持方案之質性分析：以白玫瑰社會關懷協會『收容人監內外就業轉銜服務』為例」，庶民文化研究，15 期：81～106。(Lai, S. T., 2017, "Qualitative Analysis on Ex-offenders Social Support Program-Based on White Rose Social Care Association's Inmate Employment Transition Plan," **Research on Common People's Culture**, No. 15, 81-106.)

衛生福利部，2017，「中華民國 106 年老人狀況調查報告」，https://dep.mohw.gov.tw/dos/np-1765-113.html, accessed on June 29, 2021. (Ministry of Health and Welfare, 2017, "Survey Report on the Status of the Elderly in the Republic of China in 106," https://dep.mohw.gov.tw/dos/np-1765-113.html, accessed on June 29, 2021.)

衛生福利部，2018，「107 年長照給付及支付基準，及相關推動事宜」，https://www.welfaretreasure.com/themes/gacha/assets/pdf , accessed on June 29, 2021. (Ministry of Health and Welfare, 2018, "107 Years of Long-Term Care Payment and Payment Standards, and Related Promotion Matters," https://www.welfaretreasure.com/themes/gacha/assets/pdf, accessed on June 29, 2021.)

Austin, J., Stevenson, H., and Wei–Skillern, J., 2006, "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?" **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 30, No. 1, 1-22.

Bagnoli, L. and Megali, C., 2011, "Measuring Performance in Social Enterprises," **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol. 40, No. 1, 149-165.

Bradly, J., 2013, "Forecast Social Return on Investment (SROI) of Supporting the Community Meals Service in Leicestershire," Leicester: Leicester County Council, https://www.lsr-online.org/uploads/sroi-community-meals-report-final-pdf.pdf , accessed on June 29, 2021.

Dart, R., 2004, "The Legitimacy of Social Enterprise," **Nonprofit Management and Leadership**, Vol. 14, No. 4, 411-424.

De Saint-Exupéry, A., 2018, **The little prince: A new translation by Michael Morpurgo**, 1st, Random House.

Doherty, B., Haugh, H., and Lyon, F., 2014, "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda," **International journal of Management Reviews**, Vol. 16, No. 4, 417-436.

Elkington, J., 1998, "Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business," **Environmental Quality Management**, Vol. 8, No. 1, 37-51.

Foster, W. and Bradach, J., 2005, "Should Nonprofit Seek Profits," **Harvard Business Review**, Vol. 83, No. 2, 92-100.

Jay, J., 2013, "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations," **Academy of Management Journal**, Vol. 56, No. 1,137-159.

Leonard, H. B., Smith, W. K., and Epstein, M. J., 2008, "Digital Divide Data: A Social Enterprise in Action," **Harvard Business School Case Study**, No. 9-307-106.

Martins, C. L. and Pato, M. V., 2019, "Supply chain sustainability: A tertiary literature review," **Journal of Cleaner Production**, Vol. 225, 995-1016.

Mattera, M., Gonzalez, F. S., Ruiz-Morales, C. A., and Gava, L., 2021, "Facing a Global Crisis-How Sustainable Business Models Helped Firms Overcome COVID," **Corporate Governance**, Vol. 21, No. 6, 1100-1116.

Murphy, P. J. and Coombes, S. M., 2009, "A Model of Social Entrepreneurial Discovery," **Journal of Business Ethics**, Vol. 87, No. 3, 325-336.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2021, "Local Economic and Employment Development Programme 1 (The Social Enterprise Sector: A Conceptual Framework)," http://www.oecd.org/cfe/leed/37753595.pdf, accessed on June 29, 2021.

Pache, A. C. and Santos, F., 2013, "Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics," **Academy of Management Journal**, Vol.

56, No. 4, 972-1001.

Parhankangas, A. and Renko, M., 2017, "Linguistic Style and Crowdfunding Success Among Aocial and Commercial Entrepreneurs," **Journal of Business Venturing**, Vol. 32, No. 2, 215-236.

Saebi, T., Foss, N. J., and Linder, S., 2019, "Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises," **Journal of Management**, Vol. 45, No. 1, 70-95.

Santos, F. M., 2012, "A Positive Theory of Social Entrepreneurship," **Journal of Business Ethics**, Vol. 111, No. 3, 335-351.

Sodhi, M. S. and Tang, C. S., 2011, "Social Enterprises as Supply-Chain Enablers for the Poor," **Socio-Economic Planning Sciences**, Vol. 45, No. 4, 146-153.

Waldron, T. L., Fisher, G., and Pfarrer, M., 2016, "How Social Entrepreneurs Facilitate the Adoption of New Industry Practices," **Journal of Management Studies**, Vol. 53, No. 5, 821-845.

Wilson, L. 2013., "A Review and Summary of the Impact of Malnutrition in Older People and The Reported Costs and Benefits of Interventions," Malnutrition Task Force, https://ilcuk.org.uk/wp-content/uploads/2019/01/Costs-Benefits_Report_Jun13.pdf, accessed on June 29, 2021.

Yitshaki, R. and Kropp, F., 2016, "Entrepreneurial Passions and Identities in Different Contexts: A Comparison between High-Tech and Social Entrepreneurs," **Entrepreneurship & Regional Development**, Vol. 28, No. 3-4, 206-233.

# 作者簡介


## 張四薰

大葉大學企業管理學系助理教授，國立台北大學企業管理學系博士。主要研究領域為企業創新與管理、財務管理、資產評價、行為財務。學術論文曾發表於Emerging Markets Finance and Trade、中山管理評論、管理評論、電子商務學報等期刊。

E-mail: sylcien@gmail.com

## 林庭瑩

國立彰化師範大學人力資源管理研究所博士候選人、逢甲大學商學院博士候選人，目前為逢甲大學商學博士學會秘書長，研究領域 ： 領導力、智慧資本、社會網絡及人力資源管理及管理實務。

E-mail: rubylin98@gmail.com

## 張火燦

美國俄亥俄州立大學博士，目前為國立彰化師範大學人力資源管理研究所講座教授，論文主要發表在中山管理評論、台大管理論叢、交大管理學報、組織與管理、Organizational Behavior and Human Decision Processes、Technovation、Journal of Vocational Behavior、International Journal of Human Resource Management等期刊。

E-mail: changht@cc.ncue.edu.tw

## 許壹傑

英國曼徹斯特大學博士，目前為國立彰化師範大學人力資源管理研究所特聘教授，論文主要發表在Human Relations、Technology Forecasting and Social Change、Asia Pacific Journal of Management、Human Resource Management Journal、International Journal of Human Resource Management、IEEE Transactions on Engineering Management、Decision Sciences、Journal of Business Research等期刊。

E-mail: fbhsu@cc.ncue.edu.tw