

# 身心障礙福利機構內部創業模式與策略之研究

## -以嘉義縣聖心教養院為例

吳敏華\*

財團法人天主教會嘉義縣私立聖心教養院 院長

### 摘要

本研究旨在探討身心障礙福利機構內部創業模式與策略，母機構如何創辦一個新事業單位採用的創業模式與策略，藉以獲得政府及社會各界重要資源，以完成創建新事業的計劃，來達成組織的使命與目標。研究對象為位於嘉義縣東石鄉的聖心教養院，其創辦敏道家園的歷程。本研究使用兩種資料證據的來源，包括半結構式訪談、非營利組織本身提供的檔案文件(提供創辦敏道家園的歷史資料、組織架構圖、方案計劃、公文、董事會資料與網頁)等。

主要的研究發現包括：一、內部創業模式與歷程分為需求評估階段、籌備階段、建設期及創立期等四個階段。二、內部創業策略制定過程分為層級及主要活動兩方面，層級包含有籌備小組團隊領導者、董事會管理及政府部門，主要活動包含定義、推動、策略性情境及結構性情境。三、身心障礙福利機構與企業內部創業模式之相同性包括：1. 創業資金之提供，皆有母機構籌資支付。2. 創業團隊有內部高階主管及各專才參與。3. 創業領導者或發起人為母機構精神領袖，具有強烈的使命與組織文化信念。4. 重視人力的培訓與養成。5. 創業流程相同。身心障礙福利機構與企業內部創業模式之差異性包括：1. 資金來源不同，企業由母集團全額籌資提供，而身心障礙福利機構則由政府補助及社會捐助，資金來源不易掌握。2. 發展歷程採用模式均不同，身心障礙福利機構新創事業歷程之內外條件尚需考量政府法規之要求，而企業則較依自身發展業務需求為考量，限制較少。3. 身心障礙福利機構籌設新機構目的以社會性需求服務為創立要件，企業則著重市場需求性為創業要件。4. 新創事業之建築工程與開辦設備採購原則，身心障礙福利機構若接受政府補助者，需受政府採購法規範，企業因為自身資金的籌資，較不受規範。5. 新事業單位之營運，企業大多採用多品牌集團化策略，身心障礙福利機構則不一定採用此模式，目前仍以單一品牌集權化策略較多。

關鍵字：身心障礙福利機構、內部創業、創業模式、策略定位

---

\*電子郵件：[minhua0513@gmail.com](mailto:minhua0513@gmail.com)

## 壹、緒論

近十年來，台灣的身心障礙福利機構由 1999 年的 144 家，成長至 2010 年底的 276 家，總共增加 132 家，成長率高達 91.67%。但是在雲林與嘉義地區仍然面臨供給不足的問題，以嘉義縣為例，2011 年 3 月底身心障礙人口數為 37,830 人，其中智能障礙者 3,545 人、多重障礙者 3,406 人，安置在縣外機構者 217 人，縣內安置 781 人，總安置數僅佔 2.64%。在僧多粥少的情況之下，政府部門對缺乏身障機構設立之縣市，特別積極鼓勵優等單位能再成立新事業單位。2008 年全省接受身心障礙福利機構評鑑者有 276 家，評鑑結果：優等 56 家、甲等 94 家、乙等 65 家、丙丁等 47 家，由評鑑優等所佔比例中可知，全日型住宿服務僅有 10.95% (內政部社會司，2011)，而嘉義縣聖心教養院即為優等機構，有不錯的經營成效，於是在 2001 年聖心創辦人蒲敏道神父呼籲擴建一所新分院(敏道家園)時，獲得政府單位全力支持與協助。而在籌設敏道家園的過程中，聖心教養院採用的創業模式與策略為何？在面對外部環境改變時是如何掌握創業機會與進行資源整合？聖心教養院的創業模式有何獨特之處？因此，本研究希望藉由個案分析，提升學術界與實務工作者對於身心障礙福利機構內部創業相關議題之瞭解。

2008 年 1 月 30 日政府修正身心障礙福利機構設立及人員配置標準，法條中明訂每一身障機構服務人數不得超過 200 人。因此，敏道家園需與聖心教養院切割而獨立立案，其所面臨的困難很多。第一，內政部資本門補助對象為聖心教養院，而非敏道家園。第二，所有的募款活動與募款收入皆以聖心教養院為主，在面對需獨立設置的困境下，法人組織—董事會(天主教嘉義教區)如何決策與支持敏道家園獨立立案？另外，身心障礙機構、建築技術規則及公共建物無障礙設施標準不斷修正，促成該組織需不斷檢視及修正敏道家園硬體設施的設置，以符合身障者真正的需求。

從策略管理的觀點，在一個機構內，創業精神會影響組織的發展與成長。每個機構都有獨特的資源與能力，也必須思考如何運用既有的資源與核心能力，衍生一個新創事業。因此，本研究將從程序與實務觀點，分析身心障礙福利機構在內部創業過程中，因應政府政策與社會需求，運用合宜的經營管理與策略，來取得所需的各項創業資源等，研擬內部創業的程序與策略。本研究所探討的問題如下：

- 一、身心障礙福利機構內部創業的模式與歷程為何？
- 二、身心障礙福利機構內部創業之策略制定過程為何？
- 三、身心障礙福利機構與企業內部創業之模式有何相同與不同之處？



## 貳、文獻探討

### 一、內部創業定義與程序

內部創業是組織成長與業務多元化的途徑，Dollinger（2003）研究中對內部創業的定義：企業內部發展而成立的新事業單位，利用企業現有的資源，以生產各種產品與服務，讓公司的員工擁有發起提案與實踐新創意的機會。未來企業致勝的關鍵在於能否不斷的創新，而內部創業可培養創新及創業精神的成員，以因應外在環境變遷與挑戰，並帶領組織邁向轉型升級之路。」（引自官至亮、林三偉，2009：3）。

Haugh（2007）指出非營利新創事業發展主要包含六步驟：(1)確認機會、(2)理念陳述、(3)起始構想、(4)吸引利益關係人加入、(5)深耕市場機會以及(6)與關係人的溝通。吳松齡(2010)新創事業創立模式中可知創業階段分為四個階段：(1)創業前認知階段：了解自身是否適合創業、尋找創業構想與機會、分析市場機會與風險、評估創業價值、掌握創業技能與市場競爭情勢優劣勢；(2)新創事業準備階段：依市場面與競爭優勢面評估以決定是否創業及擘劃事業願景、確認創業總投資金額與資金預算、籌組創業團隊、蒐集資訊及培養專業技能、研擬創業計劃；(3)創業資金籌措階段：評估現有資金有多少？有資金缺口？了解有哪些籌資管道、了解有哪些貸款可供創業者貸款；(4)創立新事業：釐清市場定位及進行適度與必要的調整、經營組織型態確立、企業組織申設與核准、確立經營管理方式、進行管理關鍵成功因素與正式營運等。

### 二、內部創業之相關理論

內部創業是一種多構面的概念，跨越多個學科領域，故許多理論都可應用在內部創業現象。以下針對資源基礎理論、認知理論與制度理論等，簡要探討它們對於創業研究的影響與意涵。Barney(1986)強調廠商可藉由本身資源能力的累積，形成長期持續競爭優勢。故企業必須具備有價值的策略性資源，才能擁有競爭優勢，Barney(1991)提出有價值、罕有、不可模仿、不可替代等四種資源的特徵，以用於辨識策略性資源。對創業家而言，擁有策略性資源方可打敗競爭者，且需能夠長期維持競爭優勢。

Busenitz & Lau (1996)認為藉由認知理論探索創業家在不同文化背景之中，如何利用外在環境變化來知覺創業機會及特定資訊發展新事業。Baron(2006)強調創業機會的辨識是一種型態認知的過程，其整合經驗知識、創業警覺性與主動搜尋等要素，指研究創業家在進行機會辨識過程時，如何受創業家認知模式的影響（引自劉常勇、謝如梅，2006：



18-19；官志亮、林三偉，2009：7)。

制度理論強調的正當性與合法性機制，對創業過程的影響。Aldrich & Fiol (1994)指出新興產業中，新創事業面臨合法性的限制與問題。合法性分為兩種類型，第一類為認知性，指新事業概念知識的擴散，經由競爭者、配銷商、大學等來達到新概念的創造。第二類為社會政治性，是指在規則與標準之下的新事業，方能得到利益關係人的接納。

### 三、內部創業的模式與策略制定過程

張永昇 (1993) 將企業內部創業活動依主導機構可分三種類型：(1)機構主導的創業活動、(2)由機構內部創業單位所推動的創業活動以及(3)機構配合員工自行創業活動的安排 (引自官志亮、林三偉，2009：3)。Burgelman (1983)依據美國英代爾公司的個案研究結果，提出內部創業的策略制定過程模型(參見圖 1)。

■ 主要活動		核心過程		重疊過程	
		定義	推動	策略性情境	結構性情境
層 級	公司管理	監控	援權	合理化	結構
	新事業發展管理	輔導管理	策略性建構	描述	談判
	團隊領導者 創新事業管理者	技術與需求聯結	策略性 強行推動	嚴格把關 蒐集想法 虛晃一招	質疑

圖 1 公司內部創業行為之策略制定過程模型

資料來源：林金榜(2011：267)

Burgelman (1983)的研究發現顯示，英代爾公司的內部創業行為，在資源配置過程是延伸到組織中的不同層級，同時也是延續相當長一段期間的研究、協商、說服和抉擇的過程。內部創業的策略制定過程是一種「多樣、並存、環環相扣及相繼發生的管理活動」，包含重疊的「結構性情境確定」和「策略性情境確定」的共同過程。

Wolcott & Lippitz (2007)則提出母公司在管理的直接控制下維持企業創業精神的二個主要方式：第一種組織方式是由母公司直接主導並授權於該創業團隊或組織。第二種是資源的權力：整個專門的公司提供資金池的資金或納入公司的業務單位預算下。其四



種主要模式：(1)機會主義者：該公司沒有刻意的方法來為公司創業和運用網絡、驅動概念的選擇和資源分配。(2)倡導者：該公司強烈宣導組織理念與精神為企業創業提供主要的資金。(3)推動者：該公司提供資金和高階管理人員的注入。(4)生產者：公司建立並支持完整的專業團隊服務於創業精神。而企業可以採用的三種創業途徑使用方法包括：(1)使能器模型 (Enabler Model)、(2)倡議者模型 (Advocate Model) 與(3)生產者模型 (Producer Model)。

## 參、研究方法

本研究以嘉義縣聖心教養院內部創辦敏道家園為研究範圍，其過程中充滿各種挑戰、困難、機會與資源整合等，在經歷約十年的籌備創業期程，其發展模式與策略為何？聖心教養院由瑞士籍蒲敏道神父有感於嘉義沿海地區缺乏身心障礙福利服務單位，基於耶穌博愛的精神，以 89 歲高齡之際創立，於民國 77 年 11 月經由嘉義縣政府核准立案，民國 79 年 9 月開始重殘教養住宿服務，民國 82 年底收滿最大住宿服務量 100 床。院方本著「哪裡有需要就往哪裡去」之服務精神，積極配合政府社會福利政策需求，民國 90 年至 99 年 2 月創辦敏道家園；並於民國 99 年 2 月 1 日輔導其獨立立案。

本文採用「單一個案研究」，除研究者本身長期參與及觀察外，主要以研究機構所提供的檔案文件，進行次級資料分析，並針對資料不足部份進行相關決策者及業務執行人員的訪談，以獲得資料的完整性。爰將資料蒐集方法說明如下：

一、次級資料分析法：Bogdan & iklen(1998)提出三種主要類型供參考，分別為(1)私人文件(2)官方文件(3)流行文化文件(高淑清，2008：144-145)，本研究採用第二種類型，主針對個案組織之歷史檔案及籌備營運計劃等相關資料文件，資料研究期間為 2000 年 3 月至 2010 年 12 月，期透過次級分析工作，提供對個案分析的方向。

二、深度訪談法：常見的訪談方式可分為三種類型：(1)結構性訪談；(2)半結構性訪談；(3)非結構性訪談。本研究採用半結構性訪談方式，訪談時並非按照訪談大綱逐項發問，而是以半結構式的方式引導受訪者談論相關問題，即受訪者的回答並不會受到選項的限制，可以就本身想要回應的問題回答去作選擇。訪談時間表如表 1。



表 1 研究訪談對象與時間表

代號	受訪對象	訪談日期
A 1	聖心教養院董事	2012/02/05
A 2	敏道家園院長	2012/03/06
B 1	嘉義縣政府社會處主辦人	2012/02/14

資料來源：研究者整理

## 肆、研究結果與討論

### 一、聖心教養院內部創業的策略規劃程序

聖心教養院創辦敏道家園之籌備期間達十年之久，即從該機構有構思要創辦「成人重殘養護中心」開始至該新機構獨立立案為止，圖 2 顯示其創辦流程與階段。



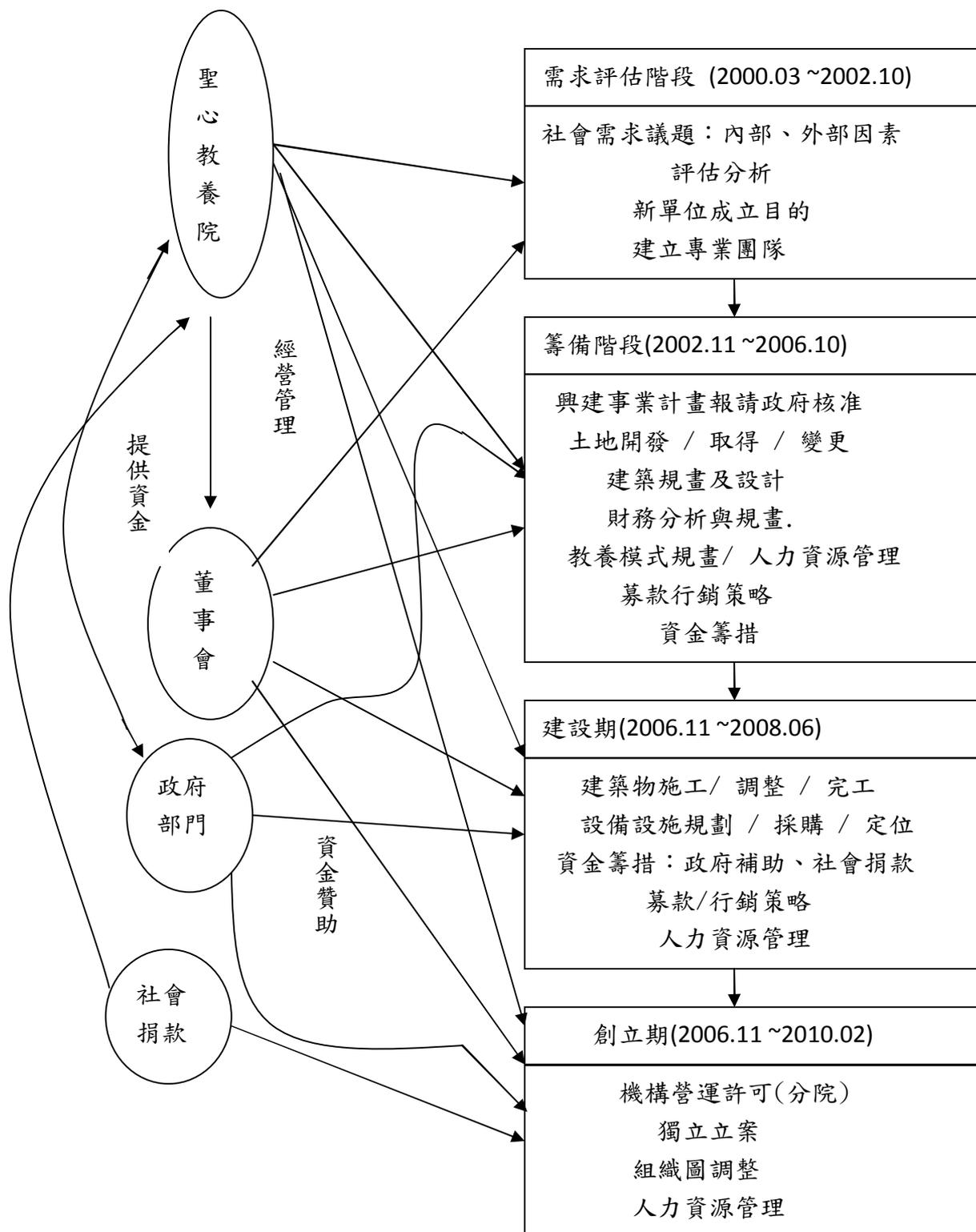


圖 2 聖心教養院內部創業歷程與模式

資料來源：研究者整理



### (一)需求評估階段(2000.03 ~2002.10)

聖心以社會需求為主，其評估因素有：1.內部評估分析：含服務需求、空間、機構服務品質(核心能力)及組織執行力、董事會支持、財務及人力等。2.外部環境評估分析：含社會需求、主要關係人意見、社會資源等，評估結果該機構確認有成立一所新事業單位的必要性，進而成立專業團隊。在此階段組織需針對內、外部可能的影響因素，蒐集各項資料、資訊並整理、篩選與分析，而內部的評估，則以組織的現況與各項執行能力為分析的依據，以釐清及確認社會的實際需求性、組織的專業核心能力、知名度、人力、財力、政府政策及補助與組織將面臨的困難與限制等作為新創事業評估之要素，以確定組織是否有能力足以創辦一個新機構。

### (二)籌備階段(2002.11 ~2006.10)

該單位決策創辦一所新機構，並確定其位址後，即提報興辦事業計畫報請主管機關核准籌設，但因用地未能符合土地使用分區管制規定，故需申請非都市土地開發計畫許可，取得後方可變更為特定專用區。爰此院方於 92 年 5 月向嘉義縣政府申請「敏道家園」興辦事業計畫籌設許可，93 年 11 月「敏道家園」取得土地變更編定為特定目的事業及國土保安用地之核准函。94 年 8 月申請建照時，因建物面積及配置與核定開發計畫有出入，故院方依政府部門要求再提土地開發變更計畫，因此變更案致內政部補助計畫亦需提報變更補助計畫，申請政府核准。敏道家園整體建築規畫及設計，以服務 200 床為建物面積之規畫原則，其建物面積為 11,000.45 平方公尺，此階段預估所需經費為新台幣 327,688,000 元，未來人力配置數 126 人。募款行銷策略除延續認養費及會員費外，主以資產募款為主，基此院方辦理各項活動，並著重在媒體行銷方面。

在籌備階段該組織面臨土地開發問題，因機構與政府部門對法規解讀不同，且執行流程雙方均不熟稔，且對該機構而言此方面的法規是不熟悉，故土地開發案亦造成進度之延宕。另此階段機構亦面對建物規畫、教養規畫、身障機構設立法規、募款行銷、資金需求與來源、團隊合作等，透過內部機制、政府及社會各界的支持、協助、推廣與贊助等方解決各項問題。



### (三) 建設期 (2006.11 ~2008.09)

此階段聖心以建築物及設備設施等工程之發包、施工、品質監督與驗收為主要重點工作，但這期間聖心遇到身障機構設立法規的修訂，致建物空間配置、消防設施設備及無障礙設施設備均需再調整與變動，造成機構進度延宕與建築經費的大幅增加，此期實際經費為新台幣 392,324,000 元，機構因資金不足對外借貸 3000 萬元，未來人力配置數 125 人。在募款行銷策略則著重在房舍捐贈之推動，在組織內部則著重管理制度的監控與各項辦法的落實。

故組織面對此階段重點工作，除對外募款策略應一致性外，對內應著重員工共識的凝聚與團結合作，當內部有紛爭與共識動搖時，應透過內部領導者重朔機構使命與設立新機構理念，外部則聘請具有學經歷俱豐專家來院帶領，以釐清新事業設立目的與服務理念，以提升員工對機構的認同感及使命感。

### (四) 創立期 (2008.10~2009.02)

敏道家園籌備期間原以聖心分院辦理，但面對法規要求、服務區隔性及時代潮流趨勢，不得不採用獨立設置方式，在面對新事業單位知名度不足(品牌)及母機構需負擔所有新創事業資本門經費支出下，兩單位財務均是沈重負擔，惟新單位設立初期在行銷募款方面因知名度不足，恐難達到經常費收支的平衡。

在此階段著重組織品牌定位評估、經費核銷、申請營運許可等，在母機構聖心教養院全力的輔導與協助下，該新事業單位--敏道家園於 99 年 2 月 1 日獨立立案完成後，該新機構即能獨立運作。故母機構在輔導創立新單位時，除提供各項資源外，機構重要決策者、主管及各專業人員均需全力支援新事業的籌備業務，方可成功完成新機構的設立。



## 二、策略制定過程

### (一) 策略制定圖

聖心教養院內部創業行為之歷程如圖 3 所示。

■ 主要活動 層 級		核心過程		重疊過程	
		定義	推動	策略性情境	結構性情境
	政府部門	輔導管理 2000-2010	法規規定 2002-2010	描述 2002、2007 起	談判 2006-2010
	董事會管理	監控/決策 2000.03 起	授權(援權) 2000.03 起	合理化 2007-2010.02	結構 2008.12-2010.
	團隊領導者 籌備小組	技術與 需求聯結 2000-2010	策略性 強行推動 2000-2010	嚴格把關 蒐集資訊 活動舉辦 2000-2009	質疑 2005.6 起

圖 3 聖心教養院內部創業行為之歷程資料來源：修改自 Burgelman( 1996 : 197)

聖心教養院內部創業行為之策略制定過程如圖 4 所示。



聖心教養院內部創業行為之策略制定過程如圖 4 所示。

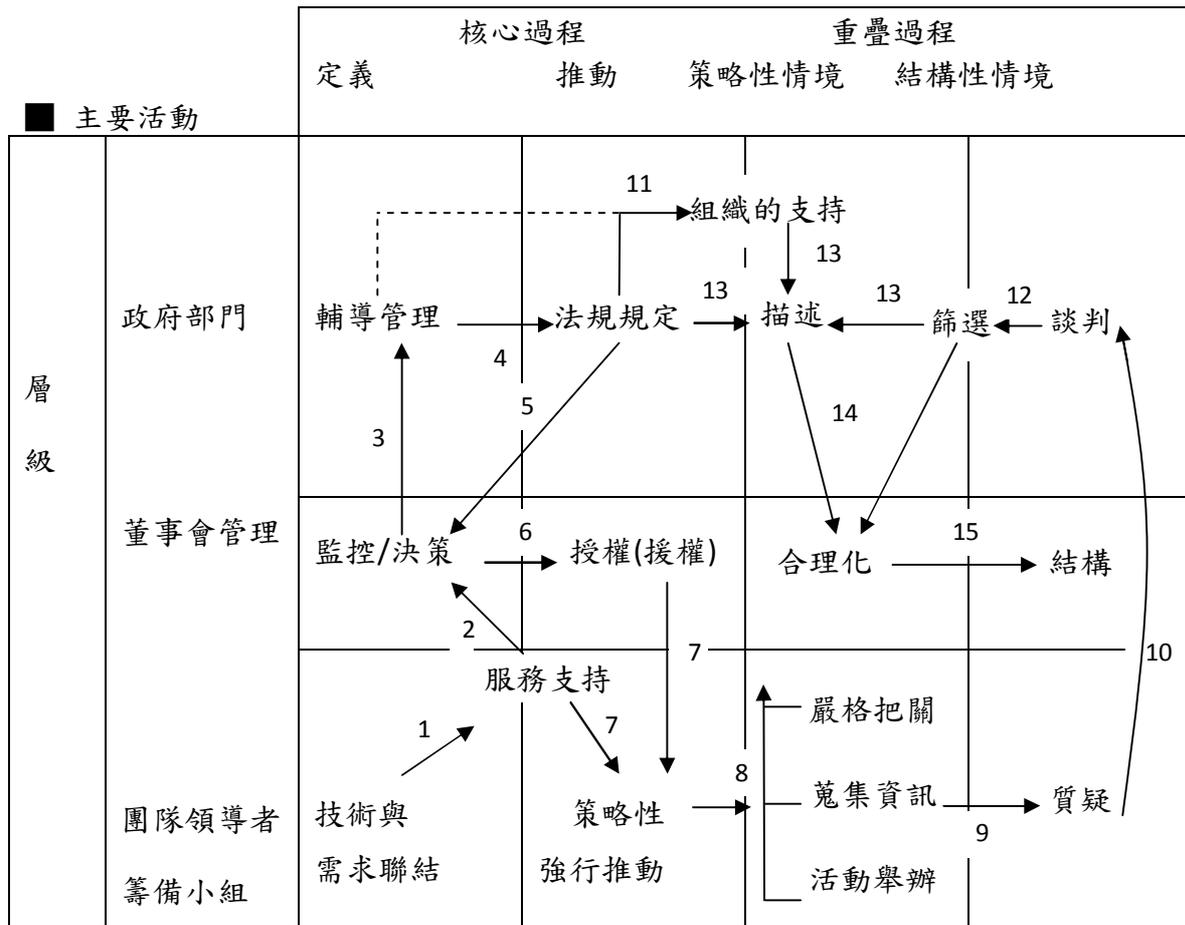


圖 4 聖心教養院內部創業行為之策略制定過程

資料來源：修改自 Burgelman(1996：198)

## (二)、策略制定過程說明

聖心內部創業策略制定過程分為層級及主要活動兩方面，層級包含有籌備小組、團隊領導者、董事會管理及政府部門，主要活動包含定義、推動、策略性情境及結構性情境。聖心的專業照護能力及成人重殘住宿需求(1)，院方董事會基於對機構服務支持，核准成立「發展基金—成人重殘」設立專戶(2)，並提報嘉義縣政府申請核准(2到3)，10月取得同意(4、5)，董事會授權院方開始規畫「成人重殘」相關事項，因土地屬農牧用地且超過2公頃需辦理非都市土地開發計劃案(4、5)，院方在同年12月向內政部申請「成人重殘養護中心」全國勸募計畫，並成立募款小組(4、5、6、7及11)。院方開始辦理募款活動；因應人力需求的培訓、資金的籌措來源、成人重殘基金專戶運用、工程招標、開標與施工等嚴格把關及相關資訊的蒐集(8)。在土地開發變更、建物空間規畫及設備設施之變更與調整、機構採分院或獨立立案等，增加之經費及進度延宕，造成政府及外界質疑(9)，故院方提報計畫變更、說



明與釐清(12)，經政府部門審核(13)，符合規定後(14)，院方依核定結果執行(15)。

### 三、聖心教養院之創業模式

依據 Wolcott & Lippitz(2007)提出企業創業的四種模式：機會主義者、倡議者、推動者及生產者等模式（如表 2 說明），由聖心教養院創立敏道家園之模式中均含概四種模式中的一部份，其內容如下表所述。

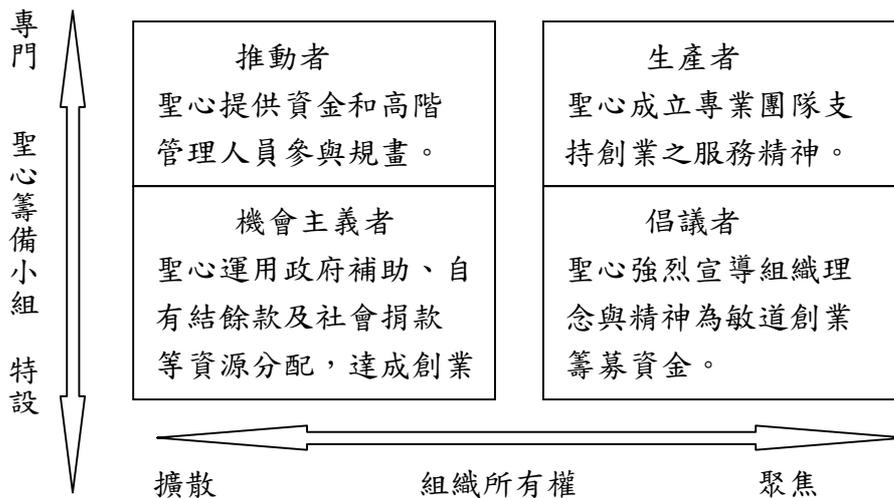


表 2 聖心教養院創業模式

資料來源：修改自 Wolcott & Lippitz (2007：77)

從上述表中得知聖心教養院在創設敏道家園之籌備階段，含概四種模式之混合，在推動者模式中，可看到機構需提供資金，以支付敏道家園籌備期間所有費用，另為完成該創業計畫，機構之院長、主任均為籌備小組的必要成員，每次需參與籌備會議，提供專業知識及經驗等決策前重要資訊，以達成各項任務。在生產者模式中，聖心為達成目標，於籌備初期即成立籌備小組之專業團隊，後因籌備業務繁多，為招攬更多相關業務成員加入，而將籌備小組更改為創新服務委員會，每次會議亦針對不同議題，邀請組織及學者專家相關人員參與會議，提供不同面向的思考及決策建議。在機會主義者模式中，組織則運用自身社會福利機構基礎，依法可向政府部門申請資本門補助、歷年自有結餘款及發起社會捐款等，以籌募社會資源，達到資源分配的合理使用。在倡議者模式中，聖心在整個籌備期間，透過網路、媒體、活動舉辦...等，不斷宣導機構服務理念與創辦人蒲敏道神父精神，以善因行銷策略方法，籌募資金完成創業目標。

聖心創辦敏道家園為 **enabler**(使能器)及倡議者塑造的創業精神被有效地處理，以不同的方式來陳現，表 3 將三者之模型作一比較。



## 伍、結論與建議

### 一、研究結論與建議

本研究發現身心障礙福利機構的內部創業模式與策略程序，將會影響新事業的成立與運作。另外，本研究也認為，身心障礙福利機構的新事業創業成功的關鍵因素包括：1.機構需擁有核心能力 2.提供之服務需符合社會需求面 3.努力完成機構董事會交付的需求任務 4.母機構的全面支援 5.內部具有創業潛力的領導人或發起人 6.建立完整的創業團隊 7.政府部門的輔導與支持 8.掌握創立的時機點 9.組織服務理念與使命等良好文化的傳承 10.主管的人才培訓與新進員工的專業養成 11.良好的溝通平台管道。

在管理實務意涵部分，當創業團隊採用內部經營團隊直接參與模式者，可增加員工機動性，將人事效率效能發揮到最大功效，但就人力養成的專業深度較無法達成，若採用創業團隊專責專職模式，則權責明確且對日後新機構的業務運作方向清楚，專業的養成度較易達成，惟創辦經費較高。另外，新事業機構是採用單一品牌或多品牌策略，需確認相關法規的規定及市場服務的區隔性，避免外界對機構品牌的混淆不清及社會資源排擠效應等問題產生。

在政策意涵部分，凡接受內政部資本門補助之社福單位超過一定金額補助者，需按政府採購法執行採購案，惟採購法中所提為考量工程或設備品質，機構可採「最有利標」辦理，惟截至今日政府仍規範機構需採用最低標，造成機構管理成本增加。其次，機構籌備期長將面臨身障法規的修訂與頒布，促使新設機構施工期間需不斷調整與修改建物或設施，造成進度延宕及大幅增加工程經費，而機構考量立案及機構評鑑等多方因素，不得不作調整，此對機構是一項沈重的負擔。針對績優單位擴建分院或創辦新機構，政府在資本門補助方面，應加成或全額專案補助，亦可設立門檻補助條件，以資鼓勵優等單位創辦新機構意願，確實保障機構服務品質。最後，從機構開始籌設至完成立案並開始營運止，因擴及之法規面向很多，故除主辦的局室外，尚需跨部門按層級簽核，若知會的局室愈多，計畫處理的進度也愈久，若能設立單一窗口作業化，由主辦單位按層級簽核全權負責外，各相關業務局室僅以主辦專業人員簽核意見為主，以避免冗長的作業進度。



## 二、研究省思

### (一)機構應型塑組織共同的文化價值觀

身心障礙福利機構設立之目的性及價值觀，應清楚讓全體同仁明白外，並需取得員工的認同，願意為組織的願景及使命來共同努力，以塑造組織優良文化風氣。

### (二)非營利組織內部創業時不應僅考量組織績效面，亦應考慮組織使命及社會需求面

非營利組織存在的目的仍為補充政府失靈及市場失靈的社會福利工作，故當社會上有實際需求，且非營利組織有擴展構想時，其考量的因素，不應僅限組織績效面。

### (三)研究限制與後續研究建議

1. 本研究結果未深入探討身心障礙福利機構內部創業過程整體績效之評核，故未來研究者可針對此方面再深入探討，以了解機構各個面向之效能效率。
2. 建議後續的研究者可以採用洪世章與蔡碧鳳（2006）所提之「機會辨識」、「資源取用」、「資產累積」等創業演化模式，去作身障福利機構創業的研究，可用來對照不同類型福利服務機構的創業模式與策略是否有所不同。
3. 建議後續研究者可針對非營利組織內部創業成功的案例與本案例或其他案例作一比較，以了解 NPO 成功經驗與知識，是否能被複製與運用，以作未來研究之探討。
4. 建議後續的研究者亦可針對內部創業策略中之品牌問題，作未來研究之探討，母機構創辦新事業單位是採用單一品牌集權化或多品牌集團化發展，目前尚未有明確結果知道何者較佳，此將有助於 NPO 組織釐清各項評估影響因素。



## 參考文獻

- 方至民、鍾憲瑞(2006)。策略管理：建立企業永續競爭力，台北：前程文化。
- 吳松齡（2010）。創新管理：精華版（二版）。台北：五南。
- 吳敏華（2002）。聖心教養院籌備重殘中心工作手冊。
- 林淑馨（2010）。質性研究：理論與實務。台北：巨流。
- 林金榜譯（2011）。明茲伯格策略管理。(Henry Mintzberg、Joseph Lampel、Bruce Ahlstrand 原著)，台北：商周出版（二版）。
- 官志亮、林三偉（2009）。組織內部創業影響因素與組織績效之關連性研究。發表於 2009 金融創新與科際整合學術研討會。
- 侯嘉政、白如玲（2007）。企業策略創業程序之個案研究：動態能力理論，創業管理研究，第二卷第四期：p89-112。
- 柯國華（2006）。企業成長策略之研究—以明碁集團為例。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 洪世章、蔡碧鳳（2006）。企業興業與成長：比較個案研究。中山管理評論，14 卷 1 期：79~117。
- 高淑清(2008)。質性研究的 18 堂課-首航初探之旅，高雄：麗文文化。
- 高明瑞、蔡依倫（2009），鑲嵌的社會創業歷程：制度革新觀點，創業管理研究，第四卷第四期，p.107-134
- 梁奕忠（2009）。整合的公司創業動態模型：以綠能科技為例。國立東華大學企業管理研究所博士論文，未出版，花蓮。
- 唐人璠（2003）。企業多角化內部創業經營策略之研究—以電信業工程部門為例。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 劉常勇、謝如梅（2006）。創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討。創新管理研究，1 卷 1 期：1~43。
- 陳俊良（2009）。伊甸基金會雙福使命與資源策略的回顧與前瞻。社區發展季刊，126 期：75~94。
- 蕭志同、金必煌、邱英雄、楊千（2001）。企業集團內部創業模式—以宏碁集團為例。資訊、科技與社會學報，創刊號：1-16



內政部統計處 (2011)。身心障礙者人數統計。2011 年 3 月檢索自：[http :  
//www.moi.gov.tw/stat/index.aspx](http://www.moi.gov.tw/stat/index.aspx)。

內政部社會司 (2011)，2011 年 5 月檢索自：[http ://www.sowf.moi.gov.tw/05/b/身心障礙  
福利機構設施及人員配置標準](http://www.sowf.moi.gov.tw/05/b/身心障礙福利機構設施及人員配置標準)。

Baron, R. A. (1998). Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People, *Journal of Business Venturing*, 13(4): 275-294.

Barney, J. (1986). Strategy Factor Market: Expectation, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, 32(10): 1231-1241.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing, *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223 -244.

Burgelman, R.A. (1996). A Process Model of Strategic Business Exit, *Strategic Management Journal*, 17(S): 193-214.

Busenitz, L.W., & Lau, C.M., (1996). A Cross-Cultural Cognitive Model of New Venture Creation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4): 25-39.

Wolcott, R.C. & Lippitz, M.J. (Fall 2007). The Four Models of Corporate Entrepreneurship, *MIT Sloan management Review*, 49(1): 75-82.



# A Study of Internal Entrepreneurship Model and Strategy in Social Services Organization: The Case of Sacred Heart Home in Chiayi County

**Min - Hua Wu**

Sacred Heart Home Directress

minhua0513@gmail.com

## Abstract

The purpose of this study is to investigate the internal entrepreneurship model and strategy within the social services organization, like how the parent institution start a new business unit, using the business model and strategy in order to get the important resources of the government and the community so as to complete the plan to create a new business and achieve the mission and goals of the organization. The study aimed at the process how the Sacred Heart Orphanage, located in Chiayi, found the Francis home. This study uses two data sources including semi-structured interviews, the archive from the non-profit organizations, such as the historical data about setting up Francis, organization chart, the program plan, document, information of the Board, website and so on.

The main findings are mentioned as following. First, the internal entrepreneurship model and process is divided into four stages- the needs assessment phase, the preparatory phase and the construction period and the creation period. Second, the entrepreneurial strategy-making process is sorted into the level and major activities. The level includes the preparatory group of team leaders, the Board and government departments. The main activities contain definitions, the promotion of the strategic situation and the structural situation. Next, the social services organizations and the enterprise business have some similarities on the internal entrepreneurship models. Both of their funds are raised by the parent institution. Entrepreneurial teams, internal executives and professionals are deeply involved. Entrepreneurial Leaders or sponsors who are the spiritual leaders own beliefs and senses of a strong responsibility and organizational culture. The manpower training and development are emphasized. The entrepreneurial processes are the same.

There are also some differences on the internal entrepreneurship models adopted by the social services organizations and the enterprise business. The fund fully financed by the parent institution while that of social services organizations come from government subsidies



and social contributions. The source of funds is not easy to be under control. Then, the different models of the development process are applied. For the newly created social services organizations, internal and external conditions of the development path still have to be affected by the requirements of government regulations. However, the enterprisers just need to bear their own development business needs in mind, which has less restriction. Third, social services organizations set up the new organization to meet the social needs while the purpose of private enterprises focuses more on the market demand. Next, when social services organizations receive government subsidies, the principles for the new construction and the equipment procurement, is subject to the norms of the Government Procurement Law. The enterprises' use of their own funds is unregulated. Last, the operation of new enterprise institutions are multi-brand group strategy. Social services organizations may not apply this mode, but still use the single-brand centralization strategy more.

**Keyword: Social services organization, internal venture, entrepreneur model, strategic positioning**

