

## 明星社造團隊沒有轉型為社會企業的因素探索

張育銓 \*

### 摘要

社區總體營造政策的推動，讓社區菁英獲得公部門的行政與經費支援，在政策培植下，出現許多明星社造團隊。不少社造團隊討論如何不依賴政府補助，不再隨補助項目營造社區需求，推動以解決社區問題為目標的社區營造，這些訴求與動機符合政府引導邁向社會企業的政策新方向。然而，推動以來，卻沒有太多明星社造團隊轉型為社會企業。本文透過文獻資料分析法，從制度面分析存在社造界的弔詭現象，整理出明星社造團隊沒有轉型為社會企業的原因，包括人力配置失衡、社區居民參與不足、經費依賴與財務責信、政策性引導。期盼透過問題釐清可以為政府政策與社造團隊之間找到新的連結型態。

關鍵字：社區營造、社造團隊、社會企業

---

\* 臺東大學公共與文化事務學系副教授



# Explore the Factors of Star Community Empowerment Teams not Transform into Social Enterprises

Chang yu chuan \*

## Abstract

Under government's policy cultivation, many community empowerment teams have built their teams these were shaped into star community empowerment teams.

Community empowerment teams should be developed according to actual needs and problems, and promoting community empowerment should be aimed at solving community issues. The motivation for this conceptual transformation accords with the government guidance to transform community empowerment teams into social enterprises. However, in reality, few star community empowerment teams have transformed into social enterprise. This study analyzed this paradoxical phenomenon in community empowerment in Taiwan from a policy perspective and brought about the causes for star community empowerment teams not transforming into social enterprises. The reasons included the unbalanced allocation of human resources, lack of participation by community members, financial dependence and accountability, and policy-based guidance.

**Keywords : community empowerment, community empowerment teams, social enterprises**

---

\* Associate Professor, Department of Public and Cultural Affairs, National Taitung University



## 壹、社區總體營造及其發展困境

自1994年推動社區總體營造（簡稱社區營造）政策，引導出公民參與的活力後，以社區為補助單位的政策逐步擴展到中央部會與各級政府。在挹注大量行政資源與經濟支援下，有些社區成為高知名度社區，有些社區黯淡退出社區營造。在社區營造的運作模式中，政府的對口單位大多以社造團隊<sup>1</sup>為主，若營造多年的社區依然是理事長或總幹事為決策核心，負責各項計畫的統籌執行與安排，決策由領導者一人主導，形成社區內部的宰制關係，這種菁英主導的社區營造模式的永續性令人擔憂（黃錦峰2005）。黃源協（2004）與陳其南、劉正輝（2005）提到，有經驗及能力的社區組織，往往能同時獲得不同經費的挹注，外表亮麗的明星社區是政府有意包裝下，大力爭取經費，變得更加的明星。對於一些沒有能力的社區，只能在挫敗中黯然離場。因此，觀察到資源分配的嚴重失衡是本文的問題意識。

張輝誠（2003）歸納打造明星社區的五個步驟：少數社區居民組織團隊付諸改造行動、政府資源的挹入、專家團隊的介入、以觀光為主製造商機、媒體宣傳。其中，政府經費對特定社區大量經費的挹注是最重要的關鍵。從政策行銷的角度來看，剛開始推廣社區營造時，需要先有幾個出色的社區做出成績，才能鼓勵與吸引其他社區加入改造社區行列。如果推廣20年後，還是不斷為明星社區添加政策甘露的話，問題就不是政策行銷與推廣的問題，而是制度問題。誠如張輝誠（2003）認為，明星社區呈現的是資源分配不均的問題，讓該改善的社區無法改善，可以自行發展的社區卻仍緊緊霸佔著資源。因此，這套補助機制除了透過計畫書格式的篩選機制外，影響更大的是，社區內多次獲得公家補助與扶植的團隊，逐漸變成為區域內唯一的社造團隊，擁有官方資源賦予了社區代言人角色的合法性。也就是說，明星社區的問題在於政策培植出某一程度上在社區具有壟斷性質的社造團隊，也就是本文所要分析的明星社造團隊。然而，明星社造團隊是否可以因應新的社會問題，提出具創新的解決方法，是本文另一個問題意識。

黃源協（2004）反省，許多以產業為基礎的社區營造，所看到的社區參與卻是與產業有利害關係人士的社區參與，而非強化社區居民的普遍參與。受惠的並

---

<sup>1</sup> 本文在概念論述時，採用社造團隊來說明推動社造的組織。在實例說明時，以該社區推動的組織名稱為主，因此，會出現社造團隊與社區發展協會兩種詞彙。



非社區大多數居民，而是少數依賴社區營造維生的專業人士或團體。因此，社區營造使社區的文化資本迅速累積，而承接資本的與其說是社區居民，倒不如說是社造團隊。正是政府策略造成明星社造團隊轉型為社會企業的難度提高。釐清這種現象背後的制度面問題，正是本文的研究目的。本文透過文獻資料分析法，蒐集政府試圖解決上述資源失衡及對明星社造團隊的輔導策略，並分析轉型涉及的多重因素。

回歸社造的初衷，透過共同參與活動的歷程建構出社區意識與認同，拉近人與人的距離，重新詮釋人與土地的關係，使在地知識可以超越時空限制獲得發聲的機會，透過文化行動建立地方的主體性。因此，社區營造必須逐步建構出在地植根的社造組織，以集合社區眾人的智能和多元資源，尋找地方社區營造的主體性，以眾人參與決策的模式共同承擔風險責任，才能反制系統宰制與政治力干預（黃錦峰，2005）。然而，在上述的社造困境尚未妥善處理前，政府政策轉向將社造團隊推向社會企業，希望同時解決資源失衡並引導明星社造團隊的新出路。但是，社會企業真的是解決社區營造困境的出路嗎？

## 貳、社會企業做為一條轉型的出路

社會企業是指融合企業營利與社會公益，致力於提供「社會財」的非官方組織。綜合不同學者的說法可從四個特性界定社會企業：1、財務面：具有高比率自主財源與財務穩定性、有限度的利益分配、年度財務報表須經會計師查核簽證並應申報及公告。2、管理面：持續性的生產或服務銷售活動、透過交易產生營利收入、提高服務品質、承擔經濟風險、以信任為基礎、以創新經營模式達到永續發展。3、組織面：由公民發起創立的組織、組織章程明定以解決社會問題為首要目的、組織運作具高度自主性、重視民主參與、決策制定權並非取決於出資多寡、利害關係人擁有治理權及所有權、促進組織專業化。4、社會面：清楚的社會目標、滿足社會需求、主張社會創新、產生社會價值、創造社會影響力。因此，社會企業可視為介於企業與非營利組織間的組織型態，並以財務收益與社會收益來衡量營運狀況（官有垣，2007；經濟部，2014）。從這四個特性來看，社區營造模式要轉型為社會企業已具備許多基礎。然而，社會企業的發展具有彈性與多元的特性，使社會企業在永續經營時面臨必須平衡社會目標與經濟目標的挑戰，



要經營社會企業必須具備與市場競爭的企業經營管理知識與技術、服務或產品的市場價值與利基、擁有足夠維持營運的資本、維繫專業人力與堅持品質、須獲得利害關係人的認同、保有與其他非營利組織與政府以及企業的夥伴與競合關係等（官有垣，2007；林怡君，2008）。因此，要轉型需要組織內的運作與組織外的因素配合。

官有垣（2007）歸納近年來台灣非營利組織社會企業興起的因素分為：因應社會的需求、尋求財務的穩定與自主、推動社會福利民營化與購買式服務、政府的政策誘發與經費補助、企業日漸重視社會責任的實踐。這五個面向中，以財務與政策的影響最為關鍵，正好分別來自組織內與組織外的動機與影響，以下分述這兩個因素的交互作用對組織發展的重要性。

## 一、財務因素

政府人力不足與經費有限下，非營利組織學習節省成本及提高品質，透過研發和推動，擴展經營範圍，利用企業管理方法與技術，解決所關注的社會問題，創造社會價值（林家緯，2011）。梁玲菁、池祥麟（2003）針對15家非營利組織社會企業的研究顯示，從接受補助與捐款為主的經營型態，轉變為尋求經費的自立自足，最主要是受到「資金取得不易」的因素影響。官有垣（2007）觀察到，大多數非營利組織對政府的經費補助依舊企盼有加，資源依賴公部門的想法仍十分濃厚。但是，政府經費也給非營利組織帶來許多管理上的困擾，如政府單位預算科目之間的競爭與妥協、政策方案優先順序的排列，使政府補助呈現不穩定的狀態；其次，政府補助通常需要機構分擔成本；接受補助必須符合政府對方案執行過程與結果的各類程序性要求，不免限制非營利組織內部管理的自由裁量權（官有垣，2007）。有些非營利組織為尋求更多的自主運作空間，配合政策採取交叉補貼方式，在組織內成立事業部門或在組織外成立具法人資格的組織，透過企業化方式設計、製造、銷售產品，累積盈餘。然而，交叉補貼的策略會不會只是社造團隊以往透過成立工作室用來開發票的核銷手法再現呢？必須再從政策面來解讀。

## 二、政策因素

依據丘昌泰、周錦宏（2007）的研究，非營利組織經常面臨專業人力不足、



政府經費無法長期挹注導致財務不穩定、商品研發與行銷通路、人才養成欠缺、社區居民互動與信任薄弱等問題。同時，以產業營利作為謀求組織財務自主，也引發是否過度專注發展營利而忽略了社會責任的問題。近年來政府政策誘導非營利組織轉型社會企業扮演重要角色，尤其勞動部於2001年起陸續推出「永續就業希望工程」、「多元就業開發方案」、「培力就業計畫」。經建會、衛生署與社政單位推動「照顧服務產業」、「身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法」、各縣市政府設立的身心障礙者基金專戶等。再者，文建會、農委會、衛福部、內政部、經濟部在社區營造上鼓勵地方非營利組織致力於結合地方文化與地方產業，振興地方經濟，提供各式各樣的補助資源，這些施政直接或間接促成非營利組織從事產業營收的發展。勞動部更提供諮詢輔導資源，並向民間團體介紹社會企業發展模式，逐年運用諮詢輔導資源與教育訓練課程，推動非營利組織轉型為社會企業（官有垣，2007；林怡君，2007；林家緯，2011；經濟部，2014）。

依據勞動部勞動力發展署2013年「多元就業開發方案」的597家非營利組織為分析對象，可分為社區經濟、合作經濟與工作整合等三大模式，其中以社區經濟模式最多，家數為502家，佔比例82.7%，組織型態包括公協會、農漁會、社區發展協會等；其次為工作整合模式，其組織類型包含社福團體(機構)與身障團體，家數約為80家，佔13.4%；最後則為合作經濟模式，組織型態以合作社為主，家數約為15家，僅2.27%（經濟部，2014）。以多元就業開發方案來看，大量提供非營利組織在營運上所需的財力與人員訓練，尤其經濟型計畫主要任務包括吸納弱勢族群提供工作訓練或就業機會、開發足以與市場競爭的服務或產品、經營且拓展在地社區關係、結合社區資源、爭取企業贊助或大眾支持、配合相關法令規範或補助規定等。經濟型計畫涉及的行業包含有食品製作或餐飲服務、農特產品行銷、生態旅遊或休閒觀光、成衣或手工藝品製作、洗車或清潔業、環保或廢棄物回收再利用等。執行成效較佳的機構，可連續獲得補助3年，有助於其穩定成長，連帶創造許多就業機會。機構可以藉由政府各項方案的補助，彌補市場競爭力的不足，以支持組織營運，許多經濟型計畫執行單位，便是透過申請多項政府補助來拓展財源（林怡君，2008）。

勞動部接續推出的「培力就業計畫」，更是積極引導非營利組織轉型的進階計畫。推動非營利組織執行文創產業、區域發展、社會福利、災區重建等四項指標。「培力就業計畫」與「多元就業開發方案」的差異在於，培力就業計畫新增



納入產業轉型或創新、社會性事業創業、特定族群之創業或就業支持系統，及區域再生發展或促成服務、產業的垂直或水平整合等計畫類型，作為社會企業輔導或育成平臺，協助轉型為社會企業（經濟部，2014；盧嗣仁，2014）。政府的介入成功了嗎？接著透過非營利組織轉型為社區型社會企業的狀況進行檢視。

## 參、從非營利組織到社區型社會企業

官有垣（2007）將台灣的社會企業分為五種類型<sup>2</sup>，以下針對地方社區發展型進行討論，並呈現幾個不同社區的執行狀況。

### 一、社區型社會企業的類型與特性

社區型社會企業協助社區居民親近與瞭解市場運作；一方面，草根組織瞭解社區狀況，有能力動員社區居民，參與規劃與執行計畫。另一方面，要有能力爭取並整合必要的外界資源（官有垣，2007）。林怡君（2007、2008）提出南投縣中寮鄉社團法人龍眼林福利協會、臺中縣石岡鄉傳統美食文化協會、花蓮縣壽豐鄉牛犁社區交流協會是社區型社會企業的案例。由於林怡君並未說明這三個組織的相關訊息，因此，採用三篇論文對這三個協會進行說明。

（一）社團法人龍眼林福利協會在921大地震後，透過產業經營的推動，如高價收購龍眼加工製成相關產品、辦理龍眼季活動等，協助社區推動老人送餐、清寒學生獎助及急難救助等工作，帶動地方產業及經濟發展，也促進地方福利服務活動推廣，改善居民生活（林家緯，2011）。協會研發古法碳焙龍眼乾、烏梅乾、桂圓養生茶及青梅、烏梅汁等農特產品，透過網路平台帶動銷售量。協會特點是共同決策、回歸農業資源與人力資源盤點、增加農業經濟收益穩定，再進一步支持老人服務。

（二）921重建工作中，2001年一群社區媽媽共同決策，協力設立在地生產且充滿創意的「石岡傳統美食小舖」，接受高雄市政府補助後轉型為「有限責任

---

<sup>2</sup> 1、積極就業促進型：運用工作整合方式，促進弱勢團體就業；2、地方社區發展型：藉由在地協會讓居民與專業人士共同為社區永續發展努力；3、服務提供與產品銷售型：提供付費服務或販售自行生產或代售產品；4、公益創投的獨立企業型：將利潤分配給其他非營利組織為標的；5、社會合作社：利害關係人藉由組織共同追求集體利益。



台中縣921重建區石岡傳統美食生產合作社」，為幫助弱勢婦女就業，於2003年成立「台中縣石岡鄉傳統美食文化推廣協會」（周錦宏，2008）。以多元就業開發方案為基礎，輔導在地弱勢婦女二度就業。透過網路購物平台發揮更大的產業效益，同時兼顧營利與公益。

（三）豐田牛犁工作群成立於1996年，2001年立案為「花蓮縣牛犁社區交流協會」，2007年登記為「社團法人花蓮縣牛犁社區交流協會」。以壽豐鄉為基地提供多樣的社區服務工作。在2003年至2012年間，共執行3項社會型多元就業開發方案、7項經濟型多元就業開發方案。主要執行戶外教學、社區旅遊、老人送餐、安親課輔、活動場佈、創意產業、勞務服務等項目，連結其他社區與單位發展社區深度旅遊，並建立區域聯合發展運作機制等（盧嗣仁，2014：15）。

林家緯（2011：51、96）對43個社區型社會企業的調查結果，在運作形式方面，以「生態、景點觀光」比例最高（45.0%），其次為「生產圈」（32.5%），接著為「服務工作隊」（30.0%），「庇護商店」與「庇護工場」只佔2成。在產銷與服務內容，以「產品製作」比例最高（63.4%），其次為「生態觀光導覽」（56.1%），接著為「餐飲服務」（41.5%），其餘類別比例都不高。從服務類型來看，社區型社會企業不僅是解決組織的財務及社區失業、產業發展及振興地方經濟等社會問題，更兼顧文化傳承、社區照顧及社區發展等不同目標。但是，黃源協、劉素珍（2009）觀察到因經費項目失衡，有重硬體、輕軟體的傾向，甚至出現社區經濟與產業凌駕文化與精神層次的現象。林家緯（2011）歸納，社區型社會企業發展的重要關鍵是社區內的信任、社會網絡及互信互息的機制等社會資本元素，提供凝聚社區共識與團結的基礎。如果用這些因素審視前述組織的運作，便會產生值得繼續探討的問題：社區團隊做出哪些改變可以視為從非營利組織轉型為社會企業呢？

## 二、社造團隊轉型為社會企業的盲點

從轉型社會企業主要有財務動機及受政策影響的角度來看，要判斷是否轉型為社會企業可先從三個層面著手：社區產業的企業化、資金來源的規劃、組織結構的轉型。

### （一）社區產業的企業化

擔任過中華民國社區營造學會理事長的李永展（2014）在天下雜誌的專欄





中，透過人、文、地、產、景等面向檢討與釐清許多社區營造的問題，他把社區產業與社會企業聚焦在「產」的範疇，提到目前仍有許多問題尚待解決，包括區域發展不均、貧富差距拉大、社區產業與在地連結薄弱、高齡與新移民社會如何發展新型態經濟模式、社福醫療資源未社區化、缺乏都會與鄉村跨社群網絡、社會企業責任與社造化未落實等問題。李永展對社區產業與社會企業的期待相當高，除了要解決社區的問題，也要解決大環境的結構問題，在某個層面上超出了社區型社會企業所能解決的範疇。

中華民國社區營造學會在2014年以「餐桌上的小旅行：社區營造中社會企業」為主題，舉辦四場在地青年論壇，希望讓年青人的力量回歸社區發展並實踐參與行動，透過社會企業的風潮做為吸引年輕人回到社區的契機。文宣上提到，社區小旅行不只是旅行，更是社區達成共識或討論議題的時機，社區藉此挖掘家園的資源，推廣社區產業，逐漸開創各樣小旅行的社會產業模式，形成永續的社會企業模式（中華民國社區營造學會，2014）。從活動舉辦的宗旨來看，透過社會企業包裝社區產業成了吸引年輕人回到社區的經濟策略。

然而，社區小旅行對觀光類型分類而言，就是社區觀光。不同的是，社區小旅行的概念避開社區內對觀光規劃的干擾，避開過去因種種顧慮導致觀光資源無法串連的狀況，改為透過外來旅行社擔任中介者，一方面避開社區人際關係牽絆，可以依據利潤與特色規劃交通方式與餐飲住宿地點，另一方面透過具有文化敏感度與說故事能力的人擔任領隊兼導遊，成為當地人與觀光客之間的文化轉譯者，取代過去由社區志工導覽時，無法掌握不同類型觀光客適合的解說詞彙，也避免未經轉譯的常民文化讓觀光客難以進入文化脈絡理解的窘境。因此，社區小旅行並沒有太多新的觀光資源或文化脈絡被耙梳出來，而是把社區觀光從社造團隊手上交出一部分到旅行社手上。不一樣的是，利益分配結構被改變了；相對於過去社造團隊主導的社區觀光，社區小旅行讓當地參與的商家與農夫可以獲得比以往更多的實質利益。因此，對比林家緯（2011）研究顯示社區型社會企業最多從事的社區觀光的話，不得不思索，如果只是透過連結外界的旅行社把社區觀光資源進行企業化經營，是否就可以視為轉型為社會企業呢？

儘管有些社區透過社造團隊的組織能力獲得肯定，發展社區參訪吸引不少參訪者，但訪客除了支付解說講師費、體驗費、社區廚房伙食費外，在社區內的消費有限，並未明顯增加社區產業發展。相對的，有些社區團隊透過地方產業發展



出特色產品，除了實體商店販售外，透過網路平台銷售產生更大的產業能量，提供社區內更多就業機會，並回饋到社區的社會福利，減少對公部門的依賴，產生轉型社會企業的跡象。

## （二）資金來源多元化

牛犁社區交流協會總幹事楊鈞弼先生在接受樺霖有限公司錄影採訪時提到：「我們長期接受很多部門的輔導與協助，在2006-2007年間開始做轉型，慢慢朝向社會企業發展。2007年改為社團法人，整個架構編組朝向社會企業方式運作。目前整個營運機制收入超過50%，不需要仰賴政府的挹注。除了可以提供當地就業機會，也在策動一些社福方案，紮根一些服務工作。」（樺霖有限公司，2014）。根據盧嗣仁（2014）的研究，牛犁社區交流協會每年平均預算約有1,200萬元，盈餘約有150萬元。整體預算來源包括：政府補助36%，民間機構贊助與補助12%，自營收入52%（含社區參訪、戶外教學、創意產品販售、餐點委製、教育服務、照護及勞務服務、專業採購案等）。近年藉由「多元就業開發方案」與相關補助計畫，在社造團隊內部培育創造出21位專職人員的就業機會。

嘉義縣新港鄉共和村頂菜園發展協會2003年立案，2004年開始申請多元就業方案。2007年申請的方案為頂菜園休閒旅遊發展計畫，採取企業經營模式，建置協會部落格、網頁，注重目標市場評估、和學校與企業合作接受市場挑戰。理事長陳明惠提到，如果組織能夠在財務上獨立，將孳息或盈餘透過組織章程的精神用在社區老人照顧、獎助學金、婦幼關懷，並創造就業機會，我們協會就是社會企業（蔡旺庭，2009）。

從上述組織案例說明，資金來源多元化確實可以降低營運風險及邁向社會企業財務自主的目標，但是，不能僅以資金來源多元化便判斷是否轉型為社會企業。還必須釐清不同組織對資金分類是否一致，例如承接公部門標案的經費是否歸類為自營收入。

接著，透過比較，進一步釐清資金來源多元化不一定是適當的評估標準。盧嗣仁（2014）針對2012年花蓮縣6個申請「多元就業開發方案」的非營利組織進行研究，其中有兩個是社區型，分別是秀林鄉秀林社區發展協會、財團法人花蓮縣牛犁社區交流協會。

秀林鄉秀林社區發展協會是第2年申請，2012年以發展部落產業為計畫執行目標，結合創新概念，將太魯閣族的文化與信仰設計在編織商品上，增加對太魯閣



族的認識，並導入觀光活動。文創商品佔總收入42%，其次為手作DIY佔19%。文創商品由秀林地區居家工作室提供，採取直接收購或代工，協助創造部落商品及建置品牌，直接協助社區產業供應鏈（盧嗣仁，2014）。在轉型社會企業的歷程中，秀林社區發展協會每月將財務報表，依照既定規範，經由理監事會，定期送交監事們查核，並公開財務情形（盧嗣仁，2014），在社會企業的誠信原則下，資金來源多元化具有公開的責信義務。

牛犁社區交流協會從2003年起持續11年申請多元就業開發方案，2012年申請方案為「深耕豐田-產業生根」，延續多年推動的社區營造項目。整體產業發展已具自主經營能力，多年與旅行業者合作的經驗，與區域推行社區生態體驗之旅，帶動花蓮相關社區產值，為協會及其他社區創造更多元的在地就業機會（盧嗣仁，2014）。社造成果成為不同單位的參訪對象，每年約有3萬人次參訪。從財務狀況來看，年度收入6,406,932元，支出5,990,993元，盈餘585,162元，具有獲利能力。發展產業項目以社區深度旅遊佔總收入22%居第一名，美食餐點佔18%次之。從支出比率來看，人事成本佔61%、社區回饋佔3%，及其餘營運成本佔36%。由於多元就業開發方案主要提供營運的人事成本，依現狀目前財務結構，若無政府經費補助，要自主經營實有其困難（盧嗣仁，2014）。此外，盧嗣仁（2014）也提到多元就業開發方案補助人事成本，受補助的協會應不宜發生「一魚三吃」的情事發生。

從這兩個社區使用多元就業開發方案的方式，可以理解單從資金來源多元化，對判斷是否轉型為社會企業確實有待商榷，還必須考量資金分類與實際運用方式，以及財務狀況的透明程度，更重要的是，必須觀察組織結構是否隨著轉型而進行實質的調整。

### 三、從組織結構的轉型案例

張力亞、廖嘉展（2013）指出，新故鄉文教基金會隨著921重建工作完成，面臨財務不穩定；從1999年成立至2011年的捐贈款項，有6年不超過100萬元。2001年至2005年大多仰賴公部門經費的挹注，然而，承接政府委託案維持組織運作，有礙非營利組織的永續運作。因此，新故鄉文教基金會於2005年開始修改組織章程、調整組織結構並重定組織目標，轉型為社會企業。在轉型策略上，廖嘉展（2014）提到，設立「新故鄉文教基金會附設社區見學中心」（簡稱社區見



學中心)，以桃米社區為基地，結合附近區域的資源，形成社區見學網絡，為非營利組織與在地社群找出永續發展的道路。歷經9年的轉型努力，不僅在組織目標、結構做調整邁向社會企業，也以「再現埔里蝴蝶王國：埔里鎮生態城鎮見學網絡的計畫」的願景，促進更廣泛的社群協力治理，同時振興地方經濟。廖嘉展（2012）、張力亞、廖嘉展（2013）認為轉型需要誠實面對過去推動社區營造及現在推動社會企業所遇到的問題，包括缺乏支援性法令規範、在地社會支持性網絡擴張與鞏固、組織內部成員理念衝突與調適、缺乏商業經營經驗、財務透明化提升外部責信等。

面對有些社區在轉型歷程中，將社區營造項目大幅度轉向，以爭取更多公部門的資源，來因應高比例人事費用支出的狀況，呈現出過度依賴公部門資源（含公部門委外的勞務案、公部門的競爭型計畫），廖嘉展（2012）提到，大部分的社區型非營利組織大都運用公部門的資源從事產業化的工作，有賺錢最好，沒賺錢也不會虧到組織的經費。但是，這樣的操作如果少了政府資源的挹注，往往就得結束營運，距離要靠自己獨立自主營運還有大段距離。

對公部門經費的依賴使非營利組織很難真正轉型成功，重要原因就在於組織結構與組織目標是否重新研擬，組織內成員的共識凝聚與運作模式是否調整，畢竟非營利組織邁向社會企業轉型確實充滿風險。正如Defourny(2001)提到，承擔經濟風險是社會企業的重要指標之一；一方面擔心營利精神是否危及組織宗旨，改變組織工作者與服務對象的關係；另一方面也擔心企業化是否危及公共形象與組織內部認同，因而失去原有的支持系統。廖嘉展（2012）提到，社區見學中心在興建之初因資金不足，有920萬元的舉債，邊做邊學邊調整讓組織收入來源多角化，開園3年已經有超過100萬人次造訪，收入呈穩定成長。2010年的總營收為43,602,901元，目前盈餘除部份歸還債務之外，在2010至2011年9月，捐款贊助其他非營利組織共1,645,786元，贊助投入文化活動及人才培育總計為1,597,960元（廖嘉展，2012）。廖嘉展提到，還清債務後，社會公益的運作會將更加成形及有力（廖嘉展，2012）。

組織轉型需考量眾多因素，以新故鄉文教基金會的轉型來看，廖嘉展（2012）認為，是憑藉組織領導者的直覺判斷與支持系統的銜接，假設當初沒有認真的轉型行動，或許新故鄉文教基金會已經縮小規模甚至結束也說不定。從新故鄉文教基金會的案例中，呈現出幾個關鍵的因素，包括人力配置、社區居民參



與、經費與財務經營、政策引導等議題，而這些議題正好也是評估為何明星社造團隊沒有轉型為社會企業的原因。

## 肆、為何明星社造團隊沒有轉型為社會企業

隨著全球化、資訊科技和消費多樣性，傳統上從組織內部流程、文化和結構上改善的組織變革已經不能保證永續經營，適時推動組織轉型，是組織維持價值與競爭力的重要手段。組織轉型主要目的是創造組織突破現狀、開創新局的新組織模式，以維繫並創造更多的組織存續動能（孫本初、賴維堯，2008）。從非營利組織轉型的因素來看，經濟不景氣導致民間捐款減少、政府財政預算緊縮補助大幅縮減、使用者付費的福利產業模式發展、眾多社會公共議題的組織成立稀釋有限資源、弱勢族群的就業難度提高等因素，面臨資源不穩定與匱乏的衝擊，為開發更多元的收入來源，非營利組織勢必面臨轉型，同時面對社會使命與市場競爭力之間的動態平衡（陳金貴，2002；許素英，2011；岑淑筱、李頌泓、陳川正，2015）。目前對於非營利組織轉型社會企業的研究，大多以社會福利機構為主（蔡旺庭，2009；許素英，2011；謝玉玲，2014；岑淑筱、李頌泓、陳川正，2015），較少提及社造團隊（廖嘉展，2012、2014；張力亞、廖家展，2013；林文一、邱淑宜，2014；蔡旺庭，2009；盧嗣仁，2014）。研究數量少的原因之一便是真正轉型為社區型社會企業的個案相當少。在政策引導的轉型風潮中，成功轉型的社造團隊並未如預期的多，可以歸為四個因素：人力配置失衡、社區居民參與不足、經費依賴與財務責任、政策性引導。這四個因素的交疊作用下，許多明星社造團隊宣稱轉型，實際上卻寧願維持原有的組織運作模式。

### 一、人力使用

非營利組織的運作需要許多不同類型的人相互搭配，如何在不同的任務賦予中獲得學習與成就是重要的組織任務，包括決策人員、專職人員、志工及受服者，他們各自扮演不同角色。非營利組織帶有使命感與社會責任，不同類型的人在某個程度上願意付出更多。當組織因多元經費來源與承接不同專案導致組織逐漸科層化，以及為了多層次獲利逐漸企業化管理後，對原有的工作環境與組織的人際關係會產生一定的影響。



(一) 決策人員：決策人員經常把組織續存當成第一要務，透過增加財務多元化、減少人事支出、擴充服務項目、承接不同專案來達成組織續存的目標。因此，科層化與企業化的經營管理有可能帶來組織內部的風險，尤其面臨質疑決策人員的動機是為了自己的成就或為了組織目標時，如果決策人員集中在特定家庭成員的話，擬似家族企業要轉型為社會企業的難度相對增高。

(二) 專職人員：承接公部門委外計畫、競爭型標案可以支應專職人員的薪資，或以多項計畫的兼任助理費統整支應薪資。專職人員經常被要求兼顧不同專案，工作量經常超出工作時間，有的決策人員要求專職人員儘管是休假日也要隨傳隨到。當非營利組織要轉型為社會企業，需要更高的服務品質、績效考核、媒體宣傳、服務商品行銷、營利業績，使專職人員成為科層化與企業化最直接的壓力承受者，如果沒有對社區有認同，人員的流動率與人才的流失是必然的難題。

(三) 志工：志工不支薪與不求回報，在某個層面上正切合非營利組織的精神，但轉型為社會企業，無償的服務變成有價的商品，儘管營利行為與目的仍在社會公益的架構下，如何讓志工接受向受服者收費成為一項挑戰。此外，收費必須有相對應的品質與效率要求，年紀較大且時間較為零散的志工，面臨專業化、職業化、效率化、標準化、定時定點化的要求時，有些組織為了減少教育培訓成本與作業方便，改採用專職人員取代志工，以增加服務品質與效率。因此，社造團隊企業化與專職化之後，志工人數都有越來越少的跡象。對志工而言，並不是參與感的消失，而是參與層次的相對剝奪（張育銓，2012）。

(四) 受服者：受服者大都是弱勢族群，採用使用者付費的原則，受服者可能會因付不起費用，無法繼續接受服務，對受服者及其家屬會有不小的衝擊。此外，因為營利績效、效率、品質的要求，也可能影響到受服者在非營利組織中受僱的機會。在組織企業化的過程中，如何維護原受服者的權益，是需要注意的事（陳金貴，2002）。

轉型社會企業時，組織希望聘用專職人員提供穩定的就業機會與較高服務品質，也希望透過志工降低人事費用並擴大服務範圍，更希望受服者可以接受使用者付費的概念，同時也期盼公部門持續給予人事經費補助，這些人力資源觀念與運用模式，經常導致人力配置失衡。因此，轉型社會企業是新的參與形式，卻也出現居民被奪走參與機會，衍生出Salamon(1987)提到的「志願失靈」(voluntary



failure)現象<sup>3</sup>，讓決策人員更將組織的續存優先於社會公益目標，使得人力資源更加錯置。

## 二、社區居民參與

居民參與有限是社區營造多年來的老問題，雖然公部門舉辦不少培力訓練，短時間、密集性的研習方式，被培力的大多是已經具備基本能力的社造團隊成員。社區營造若要建構參與成員具有規劃參與的能力，長期的培力相當重要。讓社區居民有足夠的時間吸收並培養能力，找到屬於自己可以參與的機會，從而做自己社區的主人。然而，在公部門的經費執行率與年度績效的時間壓力下，在有限的培力過程中，把大量行政與經費交付給社造團隊，反而引發社區內不同勢力對權力及利益的競合。此外，社區共識的建立常常是一種社會教導的過程，是積極參與民眾的自我認同，成為另一種被教育過的公民。對於文化保存、社區營造等語彙與觀念的學習與使用，讓這些積極的公民，可能更認同或依賴於特定專業者的論述與指引。積極參與的公民可能發現他們越來越不像他們鄰居，相對也越來越難和他們的鄰居溝通，或擁有相同語彙，在此狀況下，他們似乎成為孤立於社區之外的積極公民（林文一、邱淑宜，2014）。因此，許多社造團隊的積極成員反而是社區內的少數，許多社區事務的推動並未通過社區內的公共討論。

再加上許多社造團隊假設在公共領域中，每個參與者都具有平等的溝通機會與能力，忽略參與公共事務上能力的不對等、不同參與者間之權力與宰制關係、少數菁英的意見成為公共意見等（林文一、邱淑宜，2014）。當社造團隊在企業化的運作下，再加上專職人員與經費運用方式，已經逐漸發展成一種特殊的組織型態。原本在社區營造中，社造團隊是達成社區總體營造的媒介，社區的主體應該是社區居民，但是，在實際運作中，居民成為社區活動的配角，而社造團隊則成為社區的主體（張育銓，2012）。

有關於非營利組織轉型為社會企業出現人力使用與社區居民參與的問題，湯京平、黃詩涵、黃坤山（2009）針對中部某社區921重建為例，一開始村民自力發起重建工作，大家有錢出錢、有力出力、有地捐地，不計較付出的多寡，也不埋

---

<sup>3</sup> 志願失靈是因為公益不足、組織運作存在家長作風、業餘性、對象的局限性，導致在志願活動運作過程中出現種種問題，使志願活動無法正常進行，更使得受助群體得到的收益遠小於社會付出的資源。



怨困境，培養出災後餘生的革命情感。村民決定逐步砍除檳榔，改植果樹。2000年成立有機文化工作站，推舉陳先生做為領導人，發展有機蔬果，增加經濟收入。為了申請就業重建的工作機會，陳先生成立「有機文化協會」擔任總幹事，由協會控管社區內所有收入做為公益基金。勞委會提供200多位臨時工作津貼，自此村民與協會形成僱傭體制，陳先生成為掌握分派工作及發放資源權力的雇主。在外部資源進入後，社區居民在協會的劃分下有明確的分工，不再以集體、志願的方式勞動。此外，在外部資源相繼撤出後，社區沒有建立自給自足的營運模式，原本熱忱參與的村民不願繼續投入社區發展的工作。原來的志工，在資源投入後變成職員，當資源撤出後變成失業者，也不再願意重回志工的角色。過去無償捐地的居民，開始對土地使用權改捐為租。

成功的災後重建復育、生態保育以及有機蔬果栽培，3年內吸引將近4萬5千名觀光客到社區消費。村民認為協會壟斷太多資源，分配又不公平，選擇各自發展自己的觀光事業，村子的整體性不再維繫，彼此形成競爭關係。協會為了解決營收不足的問題，與旅行業者合作，在利益攤派之下，表面上遊客人數多，實際的營收卻更為短缺。政府的支持沒有造成公私協力的預期效果，反而造成社區集體行動的瓦解（湯京平、黃詩涵、黃坤山，2009）。這樣的案例呈現，配合政策推動社區事務時，若沒有良善的人力資源使用與居民參與，很容易落入參與權利的壟斷與寡頭利益，導致社區分裂，也呈現對政府經費依賴與財務責信的重要性。

### 三、經費依賴與財務責信

新港鄉共和村頂菜園發展協會理事長陳明惠提到，初期最大困境是人事成本，早期多元就業開發方案的行管費補助包含10%職訓補助及15%行政費用，共有25%人事津貼，後來降至15%，要協助朝向社會企業，人事費用可以優先調高，以解決費用不足的問題（蔡旺庭，2009）。目前社造團隊轉型為社會企業仍以經費為最大考量。陳金貴（2002）將非營利組織產業化依商業手段及獲取合理利潤區分為：向受益人收費、販賣商品、庇護工廠的對外營業、以資源回收方式賺取費用、向第三者收費、直接經營事業、運用組織聲譽收取贈款、辦理與任務相關的各種方案等。儘管有這麼多的收費營利項目，接受公部門補助仍是最方便的資金募集管道，因此，許多明星社造團隊仍不願意讓出補助款項給更需要的社區。廖嘉展（2012）提到，如何擺脫對政府的依賴，朝自己獨立募集資源、學習





經營模式、建立自己獨特品牌，以至能獲利，往自己關心的社會議題方向參與，對社會有所貢獻，是有意投入社會企業在地化的非營利組織與工作者無法逃避的課題。

財務責信是另一個非營利組織不願意真正邁向社會企業的考量因素，財務資訊揭露的核心是財務報表，可以呈現經營結果、資源分配是否有效的重要資訊。目前對社團法人及財團法人的財務報表要求不同；現金流量表、會計師查核財務報告書、年度經費情形只對財團法人有所要求，社團法人未被要求提出，致使社造團隊的財務透明度欠佳（謝玉玲，2014）。儘管非營利組織營運收入並未被要求正式申報，前述的秀林鄉秀林社區發展協會與嘉義縣新港鄉共和村頂菜園發展協會，卻每季主動向國稅局地方捐稽徵所申報所得，以落實財務透明化。

謝玉玲（2014）認為，財務比率是透過簡潔的數字來表達資產負債表、收支餘絀表、附屬作業組織損益表、現金流量表各報表間交互表達的營運狀況。財務比率分為流動性、槓桿度、營運效率、獲利性及自營性五大面向，可提供捐款人較完整的財務資訊，再透過會計師查核簽證可提高財務透明度，她建議採用財務比率評估非營利組織轉型社會企業的可行性。然而，如果轉型社會企業遇到非營利組織是以家族企業方式經營時，要將以往透過內帳或成立工作室開立發票核銷的模式透明化，將很容易產生與私人利益之間的衝突。因此，繼續維持非營利組織反而可以擁有更多自主權、可以爭取到更多公部門的資源，這是明星社造團隊不願意轉型社會企業的原因之一。

#### 四、政策引導

台灣社區政策分屬不同主管單位，不同施政目標未能整合，經常出現資源重疊，讓社造團隊可以一魚多吃，影響社會企業在社區推展（邱連枝，2013）。內政部收集專家學者參與社區的評鑑工作，發現社區治理與決策部份，傾向少數人作決策，理事會、監事會淪為橡皮圖章，會員大會更是形式意義大於實質意義，建議應納入更多理監事與居民參與（陳琇惠，2008）。多元就業方案無法脫離社區組織的治理模式，由理事長及總幹事擔任意見領袖，多元就業方案所配置的專案經理成為主要執行者，三者成為社區型社會企業治理的關鍵性人物，呈現少數關鍵人的階層式治理風格（邱連枝，2013）。政策重視的是執行成果，缺少對過程的監督與輔導機制，形塑出以效率為主導的企業走向。



前述一個中部社區的案例，當外部資源撤出，社區集體行動也不再持續，社區營造便難以為繼。因此，政府推動社區營造的過程，必須讓某些制度性元素與經濟補助一起進入社區，尤其是公正、公開的利益分配制度，透過公平的資源分配，讓物質性誘因能夠與其他誘因機制和諧相處，維繫基層治理的集體行動（湯京平、黃詩涵、黃坤山，2009），否則公部門的行政與資金被組織私有化或者被家族化後，更多的補助經費及鼓勵轉型的支援，只是加深資源分配不平均以及參與機會的失衡。

農委會的「農村再生培根計畫」及勞動部的「永續就業工程計畫」、「多元就業開發方案」與「培力就業計畫」，這些帶著經費輔導社造團隊轉型的政策，產生「重營利、輕非營利」的現象（邱連枝，2013）。勞動部配合經費補助推出諮詢輔導計畫，由職業訓練局所屬各地區就業服務中心，遴聘學者或具實務經驗的專家，組織多方就業方案的輔導團隊，給予諮詢輔導與協助，以降低營運成本（桃竹苗就業服務中心，2012）。但是，如果在先前社區營造就形成決策與財務不透明的運作模式，面對中央部會給予更大量經費挹注時，再加上營利取向的推動，社區的資源競合將更加白熱化。邱連枝（2013）認為，社區型社會企業有深刻政府涉入的影子，在這樣的運作架構下，在市場機制中是否還有自行發展創新精神的空間？脫離政策引導後，是否仍能夠持續生存，充滿變數。誠如廖嘉展（2012）提到，社區營造的核心動力源於社區自我內部組織能否走出「為計畫而計畫」的框架，能否針對社區特色產業、環境空間、人文層面、社區願景作全盤規劃與整合，不然的話，未經通盤考量的政策只會阻礙社造團隊轉型為社會企業。

## 伍、尋覓轉變的契機

社區營造本意是要促進社區發展，沒有社區發展為目標的社區營造，將營造出少數人利益的片面社區發展；沒有社區營造歷程的社區發展，也將是一種空虛的浮詞（黃源協，2004）。奠基在社區營造下的價值發展，才能確保合作、互助與分享的精神，社區產業才不至被壟斷與扭曲，不會為發展經濟而損傷社區的永續性（胡哲生、李禮孟、孔健中，2015）。因此，要轉型為社會企業必須同時面對外部環境與內部組織的挑戰和衝擊。



外部環境的挑戰包括：缺乏支援的法令，稅賦上缺乏鼓勵措施，沒有對社會企業的輔導機制。營利的部分容易讓外界質疑組織使命、質疑組織財務、質疑領導者動機，發展相關網絡越加困境（許素英，2011；廖嘉展，2012）。以缺乏法令支援為例，民間企業收支明細及盈餘報表透過會計師簽核，會計師定期對發票、收據進行整理簽證。政府補助非營利組織推動政策配合事項，逐筆支出都要協會黏貼憑證送核，但無須公開財務狀況。不能添購超過一萬元以上財產，造成假租賃、真買賣，或比一般市場行情高的租賃轉利，以規避規定（蔡旺庭，2009），政策與法規不要求財務透明化以及經費核銷規定，經常變成利益歸向的盲點。

內部組織的挑戰，關鍵在於組織本身。領導者必須關注社會問題導向與組織發展，不可為節省人力成本，使用派遣或是短期臨時約僱或合併不同專案共聘，這些方式都不利人才養成。對志工可能產生的志願服務衝擊必須及早溝通，避免不同類型人員在組織內產生衝突與磨擦、影響組織氛圍。透明化組織內部資源運用的課責機制，確保公信力財務與資源運用的透明度，是組織口碑與持續發展的單門。組織的財務透過出納與會計系統互相確認，再經過會計師的簽證，以取信社會（許素英，2011；廖嘉展，2012）。以與專職人才合作為例，農村社區因為中壯年人口外流，產生不少可以透過社會企業介入的服務場域，如托嬰、托育、安親班、銀髮族照顧、長期照顧、身心障礙服務等需求，社區內有許多具有集結人力與物力的組織，如宗教團體、職業團體、社福團體、志願服務隊等，如何將這些組織連結成社會企業，建構出互惠的人力網絡，再由公部門與企業將這些組織當作創投進行合作，透過社會企業的中介機構架設平台，提供資源、資訊、資金、技術、法律、會計等服務。Bacchiega and Borzaga(2001)認為社會企業組織以嶄新形態提供服務，有能力從個人及社區動員資源，有能力強化與其他組織的網絡關係，並運用組織與制度機制能擴大各類利益關係人的民主參與及治理機制，這樣的連結才能整合社區營造與社會企業共同追尋的目標。

最後，非營利組織轉型社會企業，看似為社區營造累積的問題提出解套方法。然而，要轉型為社會企業最主要還是組織問題，特別是組織領導人必須不斷地面對新的挑戰與問題，不能持續被動地等待公部門的經費補助所提供的引導方向，或者躲在社會企業的名義下，持續以家族化壟斷社區資源，將社區營造成特定人員參與的不公開社團或會員制俱樂部。



## 參考書目

- 丘昌泰、周錦宏（2007）。〈台灣客家非營利組織的產業化與地方社會經濟的發展：以苗栗縣兩個社區組織為例〉。見丘昌泰、蕭新煌（合編），《客家族群與在地社會：臺灣與全球的經驗》，頁45-76。台北：智勝。
- 文化建設委員會（1999）。《台灣社區總體營造的軌跡》。台北：文建會。
- 王本壯（2014）。《從社區一家談社會企業與社區營造》。社造電子報NO.200。資料檢索日期：2015.08.20。網址：<http://enews.url.com.tw/cesroc>。
- 王振寰、章英華（2005）。《凝聚台灣生命力》。台北：巨流出版社。
- 中華民國社區營造學會（2014）。《餐桌上的小旅行：社區營造中社會企業》。資料檢索日期：2015.08.20。網址：[www.hcccb.gov.tw/files/103D2018372](http://www.hcccb.gov.tw/files/103D2018372)。
- 李永展（2014）。《透過社區力量建構韌性社會》。資料檢索日期：2014.12.20。網址：<http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/255/article/2207>。
- 林文一、邱淑宜（2014）。〈後政治的社區動員與共識建構：一個臺北社區文化建構的案例〉。《地理學報》，72，85-109。
- 林將財等（2005）。《推動社區總體營造工作之成效與檢討專案調查研究》。台北：監察院。
- 林怡君（2007）。《台灣社會企業發展之研究》。資料檢索日期：2015.08.20。網址：<http://www.tri.org.tw/research/impdf/822.pdf>。
- 林怡君（2008）。〈社會企業在臺灣的發展與限制：以多元就業開發方案經濟型計畫為例〉。《就業安全》，7(1)，63-67。
- 林家緯（2011）。《台灣社區型社會企業的緣起與發展：兼論社會資本對社區型社會企業的影響》。國立中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 岑淑筱、李頌泓、陳川正（2015）。〈非營利組織轉型社會企業其組織關鍵作為：以弘道老人基金會為例〉。《輔仁管理評論》，22(1)，21-52。
- 邱連枝（2013）。《台灣社區發展的新圖像：以桃竹苗地區社區型社會企業為例》。國立中正大學社會福利研究所博士論文。
- 周錦宏（2008）。〈社會企業觀點下的地方文化產業發展：以台中縣兩個生產合作社為例〉。論文發表於台灣公共行政與公共事務系所聯合會（主辦）。《2008TASPAA夥伴關係與永續發展國際學術研討會》（5月24-25日）。舉辦地點：台中東海大學。
- 官有垣（2006）。〈台灣社會企業組織的經營管理：以陽光社會福利基金會為例〉。論文發表於政治大學第三部門研究中心（主辦）。《2006年兩岸非政府組織學術論壇暨實務交流研討會》（2月22-26日）。頁1-12，台北政治大學。
- 官有垣（2007）。〈社會企業組織在臺灣的發展〉。《中國非營利評論》，1，146-181。
- 胡哲生、李禮孟、孔健中（2015）。〈社區經濟類型與社會企業在社區中的影響力〉。《輔仁管理評論》，22(1)，53-74。
- 許素英（2011）。《非營利組織轉型社會企業之變遷衝擊分析：以菩提長青村為例》。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。



- 湯京平、黃詩涵、黃坤山（2009）。〈災後重建政策與誘因排擠以九二一地震後某社區營造集體行動為例〉。《政治學報》，48，1-31。
- 陳金貴（2002）。〈非營利組織社會企業化經營探討〉。《新世紀智庫論壇》，19：39-51。
- 陳琇惠（2008）。〈社區評鑑工作之我見與我思〉。見內政部（合編）。《97年度社區發展工作績效評鑑報告》，頁27-29。台北：內政部。
- 陳其南、劉正輝（2005）。〈文化公民權之理念與實踐〉。《國家政策季刊》，4(3)，77-88。
- 陳錦煌（2003）。〈社區總體營造暨文化產業振興策略〉。見文建會（合編）。《2002年文建會文化論壇系列實錄文化創意產業及地方文化館》。台北：文建會。
- 桃竹苗就業服務中心（2012）。《多元就業專區》。資料檢索日期：2015.09.02。網址：<http://tpesa.cvta.gov.tw/p4.aspx>。
- 張力亞、廖嘉展（2013）。〈新故鄉文教基金會邁向社會企業的經驗與課題分析〉。《國家與社會》，13，113-156。
- 張育銓（2012）。《社區總體營造脈絡下的觀光發展：花蓮豐田社區的觀光人類學分析》。國立清華大學人類學研究所博士論文。
- 張輝誠（2003）。〈台灣社區文化的新生命力：從十個優良社區看台灣社造的模式與困境〉。《台灣人文》，8，283-302。
- 孫本初、賴維堯（2008）。《行政學辭典》。台北：一品。
- 廖嘉展（2012）。《揉轉效應：新故鄉文教基金會邁向社會企業的經驗研究》。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
- 廖嘉展（2014）。〈非營利組織轉型社會企業的發展模式：以新故鄉文教基金會為例〉。《非營利組織管理學刊》，16，1-27。
- 黃源協（2004）。〈社區工作何去何從：社區發展？社區營造？〉。《社區發展季刊》，107，78-88。
- 黃源協、劉素珍（2009）。〈社會資本對台灣社區發展之政策意涵〉。《行政暨政策學報》，48，155-192。
- 黃錦峰（2005）。《社區總體營造的衝突解析：以宜蘭縣村里型社區為例》。國立東華大學族群關係與文化研究所碩士論文。
- 蔡旺庭（2009）。《非營利組織轉型社會企業之條件：以雲嘉南地區多元就業開發方案民間團體為例》。國立中正大學管理學院高階主管管理研究所碩士論文。
- 經濟部（2014）。《社會企業行動方案(103-105年)》。台北：經濟部。
- 梁玲菁、池祥麟（2003）。《非營利組織產業化與融資機制之研究：綜合架構規劃》。行政院青年輔導委員會委託研究計劃。台北：青輔會。
- 樺霖有限公司（2014）。《社會企業發展案例影片：社團法人花蓮縣牛犁社區交流協會》。資料檢索日期：2014.05.12。網址：<https://www.youtube.com/watch?v=IpQ1iVeagQw>。
- 盧嗣仁（2014）。《花蓮縣非營利組織發展社會企業之研究：以多元就業開發方案為例》。國立東華大學公共行政學系碩士論文。
- 謝玉玲（2014）。《以財務分析評估非營利組織轉型社會企業之可行性》。國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班碩士論文。



- Bacchiega, Alberto and Borzaga, Carla (2001). Social Enterprises as Incentive Structures : An Economic Analysis. In C. Borzaga and J. Defourny (eds.), The Emergence of Social Enterprise (pp.273-295). New York : Routledge.
- Defourny, Jacques (2001). Introduction : From Third Sector to Social Enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (eds.), The Emergence of Social Enterprise (pp.1-28). New York : Routledge.
- Salamon, Lester (1987). Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-party Government : Toward a Theory of Government : Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly ,16(1-2), 29-49.

