

非營利組織轉型社會企業之個案研究：以社會網絡與組織寬裕資源觀點

Case studies of non-profit organization transforming into social enterprise :

in the view of social network theory and slack resources

楊敏里

國立高雄應用科技大學 企業管理系 副教授

minly@kuas.edu.tw

王秋蓉

國立高雄應用科技大學 企業管理系 研究生

ruby7921504@yahoo.com.tw

鐘志明

國立高雄應用科技大學 電子工程系(企業管理組) 博士生

1101405118@kuas.edu.tw

摘要

近年來吹起一股社會企業的風潮，在政府資源補助縮減下，非營利組織開始思考朝向社會企業自立自足的經營模式，期能透過另闢財源的管道降低依賴外界，又能兼顧其社會目的。

本研究以五個不同性質的個案公司為研究個案，並以擔任組織轉型的領導者或相關人士為主要訪談對象，採用質性研究中的個案研究法進行研究。研究結果發現，(一)社會網絡的影響有：(1)非營利組織轉型為自立自足的社會企業時，領導者透過持續且主動的向外拓展人脈網絡，並爭取政府補助，使組織營運穩定。(2)內部的員工凝聚力較高，是透過不斷溝通擁有共識朝社會企業發展。(3)擁有內、外部的緊密網絡關係，使非營利組織轉型社會企業時，資源不斷的從網絡中獲得而降低轉型時的阻礙。(二)組織寬裕資源的影響有：(1)有四間個案公司透過內部事業單位擁有固定的財務來源，而有一間個案的財務來源是以補助和捐款方式並追求夠用就好的理念。(2)五間個案公司的顧客網絡皆從非營利組織創立時開始維持關係，並漸漸地保有緊密關係，使個案公司轉型時給予資源協助。(3)非營利組織的內部成員擁有高凝聚力與跨部門的互助合作，使擁有向心力的員工在非營利組織轉型時有足夠的人力資源協助。

關鍵字：非營利組織、社會企業、社會網絡、組織寬裕資源、個案研究法

Keyword : Non-profit organization、Social enterprises、Social network、Slack resources、Case study research

1. 緒論

根據我國內政部的統計，非營利組織的數目從1990年的1,809間，成長至2013年13,303間，總體成長了七倍之多。雖然組織的數目持續成長，但是非營利組織在營運上的資金來源並非同比例成長。以往非營利組織的主要經濟資源多依賴政府補助、企業與民眾的捐助；但是隨著大環境的經濟不景氣，

如 2008 年金融海嘯來襲使得國內景氣指標呈現低迷，再加上國內產業出現外移、民眾消費力下降等因素，使得來自企業和民眾的捐款逐漸下降，又逢政府對非營利部門的預算減縮，導致許多非營利組織發生財源危機。

非營利組織面臨種種經營上的困難，又要兼顧組織所要達成的社會目的；因此，非營利組織嘗試採行企業化方式來開拓財源(鄭勝分，2004)。在 Salamon (2003)的研究中發現，從 1999 年至 2003 年非營利組織除了仰賴慈善捐助之外，主要的收入來源為商業收入，並且商業收入之比例明顯增加，次之則為政府補助。近幾年從歐美國家引入「社會企業」的概念，逐漸成為國內新興起的企業型態。社會企業是指具備社會使命並融合企業經營與社會訴求，再以市場機制產生的公共利益來解決社會需求的問題。因此，非營利組織朝向轉型為社會企業的經營模式，將會是開創非營利組織找到新契機的一條可行之路。

就國內研究非營利組織轉型為社會企業的研究中，有以策略面探討非營利組織採用事業化方式轉型為社會企業或創投的經營型態，或者以個案為基礎直接探討非營利組織轉型為社會企業之歷程。然而，本研究從所整理的文獻資料中，發現以往的研究較多探討非營利組織轉型所面臨之困難及挑戰，唯缺少研究管理者如何運用本身及組織中的資源，帶動企業轉型並得以持續經營的相關議題。

故本研究採用個案研究法，以社會網絡與組織寬裕資源理論為基礎進行深入訪談，探討非營利組織轉型之過程。從訪談中瞭解每間個案在轉型時遭遇的困境，以及如何運用社會網絡與組織的寬裕資源解決問題，並且進行跨個案方式分析，同時提出可供驗證的命題。研究結果將可供非營利組織轉型及相關研究之參考，並給予欲轉型為社會企業之非營利組織參考。因此本研究的目如下：

- 一、瞭解我國非營利組織轉型的動機及影響因素。
- 二、探討非營利組織轉型時，領導者的社會網絡與組織寬裕資源多寡對轉型的影響程度。
- 三、以個案實證印證理論的方式，提供後續研究者或非營利組織考慮轉型的參考依據。

2. 文獻探討

2.1 非營利組織

非營利組織(Non-Profit Organization, NPO)的名稱最早源自於美國的國稅法(Internal Revenue Code, IRC)，當時是規定限制該類型組織將盈餘分配給組織成員，但是公共利益工作團體能享有免稅的鼓勵。後來演變成非營利組織有時稱為第三部門(the third sector)，目的是為了與政府的公部門(第一部門)和企業界的私部門(第二部門)做出區隔並形成三種影響社會的主要力量，這些力量在東、西方的國家社會中，形成整個社會安全制度裡不可或缺的支撐要素。即便在不同國家、不同領域的非營利組織之組織結構不一、宗旨使命不同，但是其背後的動員力量已成為一項整體性的社會事實，這會是全球普遍存在的現象。司徒達賢(1999)認為由於環境變遷、社會價值轉為多元化以後，社會上所產生的若干需求是政府無法經由商業體系中的企業及政府機構來滿足，所以非營利組織進而興起並由有志之士組成，致力解決社會問題，達到理想。

司徒達賢(1999)定義非營利組織為結合人力、財力與物力資源，經由組織之活動，創造某些有價值的服務，以服務社會中某些人。官有垣(2000)認為非營利組織定義是以公益為目的，受到政府部門的法律規定下，能獨立運作之正式組織並享有稅法上優惠及政府補救款，運用大眾捐款或自我生產所得，以傳送組織的服務宗旨，使社會多數人得到幫助。陳定銘(2007)認為非營利組織是非以利潤為導向，也非政府部門以控制為目的，其由社會的公民所發起，經由理念的傳達和實際的行動，為社會的

另一些公民服務，而其中並沒有金錢的利益，取而代之的是人道的精神。程瑞玲(1986)透過三要素定義非營利組織：(一)組織主要資源提供者都不要獲取報酬；(二)組織經營並非為了獲得利益；(三)組織權益不可出售、移轉與買回；組織清算時，出資人無取得剩餘價值的權利。Wolf (1990)將以下六項特質視為非營利組織之定義：(一)使命為服務公眾；(二)必須透過政府立案，並受相關法令的管轄；(三)組織為非營利特質；(四)經營結構需排除私人利益或財務之獲得；(五)組織享有合法免稅；(六)捐助人或贊助者可被提供減(免)稅之法律地位。綜合上述學者的定義，得知非營利組織所提供的服務為公共性質且以服務大眾為使命，在經營面是不以營利為目的，所獲取的盈餘應回饋於組織之服務，不得分配於個人。

現今社會上非營利組織的組成類別，是經過長時間演變而有眾多不同領域的類型，例如：文教基金會、藝術表演團體、社福機構等。在非營利組織蓬勃發展的時代中，司徒達賢(1999)、許世雨(2000)與蕭新煌(2000)等人提出其面臨的問題，包括：(一)政府法令的輔導與管理不健全，(二)使命上的困境，(三)財務上的困境，(四)權力上的問題，(五)效能與績效的困境，(六)管理上的困境。這些困境使得非營利組織必須找到辦法解決或是替代方案，讓組織秉持理念持續經營下去。高寶華(2008)認為非營利組織的經營，存在資源缺乏的困境，如果能夠朝向具有自給自足，並有社會目的的社會企業發展是相當合理的選擇。然而朝向社會企業經營型態的發展時，有可能會遭遇營運方面的困境，而如何運用網絡關係與組織的寬裕資源來解決問題則顯得相當重要，成為本研究欲探討之目的。

2.2 社會企業

鄭勝分(2004)提到歐洲在 1970 年代的福利體系開始發生財務危機，公共支出快速擴張與經濟成長的衰敗，使得政府赤字逐年增加；並且日益嚴重的失業問題，使得歐洲政府進行相關勞動與就業市場、福利系統改革。但是改革方式與機制使政府的介入失靈，加上勞工市場的高失業率，雙重危機之下終於在非營利組織部門介入而出現轉機。並且在 1980 至 1990 強化了非營利部門的角色，且數量增加，這時不同於傳統非營利部門的組織型態誕生，稱為「社會企業(Social Enterprise)」。

而國內社會企業發展有三大主因：(一)社會的變遷使非營利組織因應社會需求如政府政策；(二)經費補助的誘發；(三)組織本身期望經費收入達到穩定性、多樣性與可持續性(官有垣，2007)。從 1990 年末至今，政府為了舒緩失業率，因而推出「福利商業化」政策、「多元就業服務方案」等，使許多非營利組織能在例行性的營運下加入營利行為，這樣的方法讓非營利組織開始擁有走向永續經營的理念，並且獲得更多自主決策而不受政府限制。

根據歐洲經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Co-operation and Development，簡稱 OECD)於 1999 年將社會企業定義為「在快速變遷的社會中，社會企業透過市場交易賺取所得之盈餘，再投入組織或事業以達成其社會目的，成為一項新經濟制度。」，同時也指出藉由社會目的及經濟面向，解決社會問題和促進社會凝聚的新理念。Mair 與 Marti (2006)定義社會企業為使用創新方法、結合資源並尋找機會，以創造組織利潤及持續的社會利益。上述為國外學者對於社會企業之定義，而我國經濟部對社會企業之定義分為廣義與狹義，因應國內非營利組織朝向社會企業的發展數目尚未眾多，本研究採取廣義之定義「泛指透過商業模式解決特定社會或環境問題的組織，其所得盈餘主要用於本身再投資，以持續解決該社會或者環境問題，而非僅為出資人或所有者謀取最大利益。」。

從組織發展的特性來討論，陳金貴(2002)將非營利組織企業化的發展基本上分成兩個途徑，一種是以非營利組織所擁有的一切作為基礎，再以企業方式來經營；另一種是從非營利組織的基礎中創造出新的社會企業組織。無論那種方式都無絕對優勢或劣勢，而是作為之後非營利組織施行社會企業的

參考選項。

Dees (1998)認為社會企業是將社會使命與商業營運模式相互結合，而產生自主能力以解決社會需求的一種組織型態。中華民國社會事業發展協會(2011)則認為社會企業是在企業與非營利組織間，找到一條解決社會問題的新途徑，擁有解決社會需求，創造社會價值及企業追求利潤的特性。因此，本研究認為社會企業是能夠結合社會目標與營利的組織型態，使過去依賴補助與捐款的非營利組織逐漸朝向社會企業發展，達到永續經營的理念。

2.3 社會網絡理論

Granovetter (1973)定義社會網絡(social network)為一組連接著一群個體的社會關係，亦是組織內行動者(actors)之間關係的型態，或一個社會網絡與其他人可能存在關係的參與者(或是結點、或是媒介)所形成的一個集合。也就是，社會網絡是一群行動者間的關係連結所形成的一種社會結構。Sluzki (2000)則認為是一種具穩定並經由家庭成員、朋友與熟識之人、就學與工作接觸之人、參與組織等四種管道所建構出的人際結構。吳思華(2000)認為社會網絡是組織基於專業分工、資源互補的理由，彼此建立起長期合作的關係。綜合上述定義，社會網絡主要強調透過建立與互動關係，延展成結構形式不同的網絡架構，而鑲嵌在這架構中彼此能夠交換實質或潛在性資源，接受所在的位置帶來的機會與限制。

近年來學者將社會網絡視為社會結構，一般包含兩種元素(Ennis & West, 2010)：(一)行動者(又稱節點)；(二)連帶(又稱連結或關係)。要素中不外乎包含了行動者及彼此之間的關係，關鍵是彼此之間建立關係後互相交換資源，並透過連帶關係構成整體的網絡。從社會網絡理論中社會資本、強弱連結和結構洞會是三大主要的核心理論，也是本研究使用社會網絡理論中的三大面向，探討其運用於非營利組織轉型的過程。

Boudieu (1986)提出社會資本源自於穩定網絡關係中的資源，並且使網絡中的成員集體共同擁有與使用，而社會資本與其它資本間亦具有轉換之功能。Bourdieu 與 Wacquant (1992)認為社會資本為個人或組織經由長久建立的關係網路，而取得的資源總合；Gabbay 與 Leenders (1999)認為社會資本是透過參與者的社會關係，累積而成的一組有形或無形的資源，來促使目標的達成；Lin (2001)對社會資本看法則認為個體可透過社會關係互動之下獲得社會資本，亦可透過此關係的連結做為不同個體或組織間資源交換或獲取的管道，並進一步提出社會資本模型包含結構位置、網絡位置及行動目的。Nahapiet 與 Ghoshal (1998)及 Granovetter (1992)對於社會資本之定義與範圍分為：(一)結構面；(二)關係面；(三)認知面。本研究彙整上述對社會資本之描述，將社會資本分為四構面，包含結構面、關係面、認知面及行動目的。

從網絡組成要素中提及連帶關係的建立，又可以分為雙向或單向及強連帶或弱連帶。林南(2001)認為社會網絡理論係透過強、弱連帶所獲得的資源並代表社會資本，又能夠經此創造更好的資源。Krackhardt (1992)提出強連帶概念(strong ties)，認為個體與數個個體之間建立起密集的共同互動網絡，且網絡的凝聚力是相當高，這將有助於內部成員的互助及合作；另 Granovetter (1973)提出弱連帶(weak ties)概念，認為在自己的有限能力下，建立起大量且不重複的連結關係，而連接的關係皆無投入過多成本即可建立及維持，這樣的情況對個體是優勢且能獲取多元的資源。強連帶與弱連帶的各具優勢使本研究納入探討非營利組織轉型社會企業時，分別如何協助個案公司。

在社會網絡中，Ronald Stuart Burt (1992)發現結構洞(structural holes)的存在，認為出現在網絡結構上的洞是由兩個缺少連結和互動的個體所形成的，如果這時有另一個個體能在網絡結構上扮演橋樑的角色，並將兩個缺少連結的個體加以銜接，將能佔據有利的結構洞位置並掌握資源與資訊的優勢。結

構洞擁有弱連帶的異質性和強連帶的互動關係為優勢。如果個體或組織在社會中能在網絡位置上處於優勢，再加以利用關係連帶的加乘效果，使得社會資本更加活絡。又 Burt (1992)表示這個「橋梁」角色具有兩種利益，分別是「資訊利益」：透過社會網絡關係建立資訊的連結管道，以減少收集資訊與資源的時間和成本，以及「控制利益」：利益來自協調兩群體衝突時的第三方個體，即是兩群體的需求是互相衝突，因此他們不斷投注更多的信賴能得以讓第三方個體賞識，而讓第三方個體可以選擇自己有利的方案從事協調工作，以獲得控制利益。綜合 Ronald Stuart Burt (1992)與 Burt (1992)對結構洞的定義與其包含的利益，本研究認為無論是營利或非營利組織，所處的社會網絡位置如果持有的結構洞越多，越有資源或資訊能主動湧入組織。

2.4 組織寬裕資源理論

由於傳統資源基礎觀點下，指的資源是企業所擁有的資源存量，不等同於可支配資源；而學者認為企業在應對成長或緩衝外來衝擊的資源衡量上，應排除例行的營運所需，因而進一步提出寬裕資源 (slack resource)。

Bourgeois (1981)認為組織寬裕資源像是實際或潛在資源的緩衝器，提供組織能成功地適應內、外部壓力的政策調整，或因應外部環境而改變策略；George (2005)認為的定義是潛在的可用資源，可以轉移或重新佈署，以實現組織目標；Voss, Sirdeshmukh 與 Voss (2008)定義組織寬裕資源為組織在一個計劃循環中可取得的超額資源。藉由上述定義可知，寬裕資源除了扮演著緩衝器的角色，也隨著組織所擁有的寬裕資源越多，對於組織所執行的決策擁有更多的潛在資源可供使用。而寬裕資源的主要目的是使企業願意在不確定的環境下，願意進行創新與承擔風險，期能在組織艱困時減少經營績效的波動，甚至改善績效。

在不同的寬裕資源類型中，組織內部進行最適的資源配置，會影響組織成員進行決策時的風險承擔意願。Singh (1986)依據寬裕資源是否已被指派於達成某項策略目標的用途，分為兩種類型：(一)未吸附的寬裕資源；(二)已吸附的寬裕資源。Voss et al. (2008)則分成兩個構面：(一)吸附性；(二)稀少性，其中吸附性(absorption)指的是資源在組織中被吸附於目前的活動，難以挪用於其他用途。而稀少性(rarity)是指組織依賴於有價值的資源，以維持持續的運作過程和長期的生存(Barney,1991;Christensen & Bower,1996)。而未被吸附的資源目前是自由地且可讓組織內部任意佈署(Sharfman et al.,1988; Tan & Peng,2003)。

又Voss et al. (2008)進一步將兩構面分為四種類型，分別為：(一)財務資源寬裕(Financial Slack)：能夠過多種方式在組織內部產生，或是從外部各種市場機制取得(Dierickx & Cool,1989)；(二)營運寬裕資源(Operational Slack)：可從組織中尚未使用或正在使用而未充分利用的資源中取得，但通常被綁定到組織內特定的目的，所以在短時間較難以重新分配與調整至其他用途；(三)顧客相關寬裕資源(Customer Relational Slack)：此種的資源較無法快速取得，是必須透過長期精心和刻意獲取聲譽和信任感的建立而獲得(Adler & Kwon,2002; Barney & Hansen,1994)，而競爭企業是無法輕易創造出顧客寬裕資源；(四)人力資源寬裕(Human Resource Slack)：在競爭的市場中需要極大的努力去培養和保護技術，並擁有核心創造長期競爭優勢的專業化人力(Barney,1991)。綜合上述，寬裕資源在組織中所蘊含的不同類型資源或能力，是否能在組織轉型時獲得幫助或承受困難，為本研究透過非營利組織轉型社會企業時欲探討的範疇。

3. 研究設計

3.1 研究方法與理論架構

質性研究是「發現之旅」，其宗旨在探索某些現象或產生的過程，很少被了解，從質性方法中能發現與先前研究的矛盾或以發展理論的方式來解釋或預測現象等，這是屬於「過程和發現導向」的研究方法(Lindlof & Taylor,2002；Neuman,2006；Patton,2002)。本研究在探討社會網絡與組織寬裕資源的多寡如何，影響非營利組織轉型社會企業，所以本研究採用個案研究法，並以如何(how)及為何(why)等研究問題來做開放性的訪談，同時本研究也從研究結果中提出命題，作為理論架構的驗證。

綜合文獻探討的結果，並針對研究問題提出理論架構：以社會網絡中 Nahapiet and Ghoshal (1998)、林南(2001)所提之社會資本、Krackhardt (1992)、Granovetter (1973)提出之強弱連結及 Burt (1992)所提出的結構洞為理論模型之一。又以 Voss, Sirdeshmukh, 與 Voss (2008)提出的組織寬裕資源理論之類型為模型之一。以下圖 1 為研究架構圖。

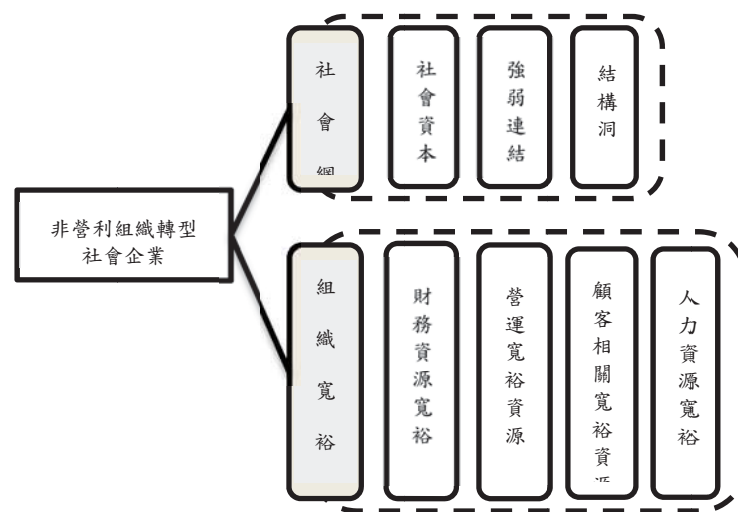


圖 1 理論架構
資料來源：本研究整理

3.3 個案選擇

由於本研究所要探討的個案為非營利組織轉型社會企業，透過第二章文獻中對社會企業的定義，本研究選取我國經濟部對社會企業的廣義定義「泛指透過商業模式解決特定社會或環境問題的組織，其所得盈餘主要用於本身再投資，以持續解決該社會或者環境問題，而非僅為出資人或所有者謀取最大利益」，並進一步選取合適的個案公司。

本研究透過相關文獻的整理，發現過去研究常使用單一個案或是相同類型的多重個案為研究對象，並且多以探討策略面和歷程為研究主題。而本研究鎖定多個不同性質的多重個案為研究對象，並藉以跨個案方式探討個案公司之間的差異和歸納出共同模式或特色。

根據上述對於非營利組織轉型社會企業之定義及考量，將依據以下二項為個案公司選擇之準則：

- (1) 選擇不同性質的多個案為研究對象
- (2) 訪談之受訪者為非營利組織轉型社會企業過程的領導者或相關人士

選擇受訪個案後，透過實地的訪問得知非營利組織轉型社會企業面臨的困難，以領導者的社會網絡和組織的寬裕資源多寡切入探討，分析個案公司擁有的能力與資源在非營利組織轉型社會企業的影響程度。

表 1 為本研究選擇的五間個案，共六位受訪者分別擔任組織在轉型期間之領導者。

表1 訪談對象基本資料

訪談對象	性別	服務單位	職位
廖○益	男	龍眼林福利協會	總幹事
陳○盛	男	彰化喜樂小兒麻痺關懷協會	執行長
王○紋	女	台北視障者家長協會	理事長
戴○賽	男	愛恆啟能中心	董事長
陳○姿、王○華	女、男	菩提長青村	村長夫婦

資料來源：本研究整理

4. 個案研究發現與命題推導

4.1 個案基本資料

本研究共訪談五間不同性質的非營利組織為研究案例，表 2 為個案之基本介紹。

表2 個案背景資料介紹

訪談編號	個案名稱	成立時間	個案簡介
A	龍眼林福利協會	2001	921 大地震後的重建組織，發展至今已十五年。十幾年來，陸續推動社區送餐服務、兒童課後輔導、老人身心關懷據點等。協會因為意識永續發展的重要，而結合在地產業與發展其特色達到自給自足，並使事業單位回饋於協會的服務項目，達到社區與經濟永續發展的目標。
B	彰化喜樂小兒麻痺關懷協會	2004	喜樂成立目的為促進小兒麻痺患者的就業機會，透過就業能活出自我。於 2008 年成立「愛加倍庇護工場」朝著組織商業化邁進，且以促進身障者就業為目標，進而擁有自主財源能夠自給自足朝向永續發展，此為社會企業之宗旨。近年來，致力於將營利事業的盈餘能回饋投入「伯立歐家園」，打造屬於身障者的園地。
C	台北視障者家長協會	1996	視障者家長協會以體認孩子在生理的受限和外界的質疑下，凝聚共識並積極結合社會上各界力量，從根本改善視障者的困境。除了視障者早療、教育、就業的服務項目，在事業部以教具教材中心、鋼琴調音中心及培力計畫促使視障者的就業機會，並努力達到各自事業部能獨立運作。
D	愛恆啟能中心	2000	創辦人以「陪伴身心障礙者，成為社會生產者」為目標，照顧和提供身障者多種協助，並訓練其個人的技能，於工作上得以成為生產者。2008 年創立「慢飛兒社會企業」為行銷平台，結合環保意識和在地化概念，推出多種服務與商品。
E	菩提長青村	2000	長青村是結合公私部門的資源所形成的一個社區老人照顧機構。秉持著「老有所用」及「夠用就好」的價值觀，販售咖啡、種植蔬菜等，透過社區成員各盡一份力量，使長青村成為自立且互助的老人社區。

資料來源：本研究整理

透過訪談五間個案，瞭解受訪者所屬的非營利組織為何想轉型為社會企業，以下分別說明：

- (1) 龍眼林福利協會：廖總幹事以之前擔任過廠長的經驗，在籌備協會時就認為協會必須建立自己的產業和擁有自主財源是重要的。所以，擁有先驗知識使協會以企業經營模式來經營在地產業。
- (2) 彰化喜樂小兒麻痺關懷協會：陳執行長在創業初期就將喜樂福利協會及庇護工場定位為能永續發展的企業，並且擁有社會企業的經營理念。
- (3) 台北視障者家長協會：王理事長認為協會是跟著政府提出之方案，而循序漸進的轉型。從申請永續就業的社會型到經濟型，並且到現在可以自立自足。
- (4) 愛恆啟能中心：從國外論壇引發戴董事長的轉型思維，並且想讓身心障礙者從消費者蛻變成生產者，所以成立社會企業公司。

- (5) 善提長青村：因為災難會被遺忘，捐款、物資也會減少，進而使社區資源會縮減，村長夫婦為了維持社區運作，開始朝自立自足的社會企業發展。

4.2 資料分析方法

本研究採用陳向名(2002)之建議，進行內容整理與資料分析。首先，根據提出的理論架構進行開放式訪談，訪談後轉成逐字稿進行閱讀原始資料，從資料中尋找有意義的詞、句子等加以編碼。編碼後將反覆出現的現象進行歸類，再將類別與理論的構面做彙整。上述的編碼與歸類將從五間個案公司的原始資料中依序進行。

其次，將理論構面進行跨個案之比較與分析，本研究先藉由彙製成表，比較五間個案在轉型時運用的社會網絡與寬裕資源情形，同時歸納出五間個案公司的共通模式。從建構的理論與資料的分析結果，確定彼此的關聯性及理論構面之間的關係，進一步形成命題。

4.3 個案分析與命題提出

本研究將訪談內容轉為逐字稿後進行編碼，將社會網絡中社會資本、強弱連帶與結構洞，及組織寬裕資源分別進行分析，同時引導命題推導。

- (1) 由表 3 彙整出五間個案公司的社會資本形成要素，先說明社會網絡與社會資本關係，再根據分析結果進行說明，最後形成命題。

表3 社會資本彙整表

理論	構面	構面內容	編碼
社會網絡	社會資本	結構面(SD)	建立產官學界的合作關係
			捐助者及常客
			建不同人脈有利於組織
			產業界主動邀約合作
			社會支持
			組織內成員人脈中的引進合作
			親朋好友的實質與非實質協助
			學界合作關係
		關係面(RD)	產官學界長期互動的協助
			產業界合作久的默契
			業界合作久的協助
			員工協助組織事業部
			成員共同協助村落
		認知面(CD)	合作的認同及磨合
			內部溝通
			永續發展
			員工逐步接納社會企業
			認同及合作
			外界質疑的說明
			內部溝通或協調
		行動目的(OP)	名聲勝過利潤
			人脈關係
			專家指導
改變社會對弱勢眼光			
成員專業領域的建構組織制度			

			重新定位組織
			堅持做對的事
			尋求資源協助
			知足態度
			成員勞動力及生產力

Lin(2001)認為社會資本是鑲嵌於社會網絡的資源，成員可以透過行動予以取得。換言之，社會資本就是透過社會關係取得的資本，從社會結構的關係中，如果取得信任，便有機會從中獲得資源。

從分析結果發現在人脈的建立中，五間個案公司因應彼此所屬的領域、產品及地域不同，所尋求的合作對象不大相同。但是**主動建立人脈、合作關係和舊有人脈的維持**是五間個案在累積社會資本及拓展社會網絡的共同模式之一。個案公司在創業非營利組織時，組織結構、領導者專業背景或組織效能都不及營利組織，當非營利組織朝向社會企業轉型時，領導者勢必比其他一般企業更積極的尋找資源，可能從不同活動中積極的參與，以拓展人脈或主動洽談合作的可能性。並且透過各領域中的人脈網絡，彼此建立信任後可能獲取不可預期的收穫，像是龍眼林的總幹事，花了快一年建立起反對者的支持，從中帶來更多的資源和人脈關係。

從訪談中也發現組織內部的成員擁有高凝聚力及忠誠度，再透由組織內成員形成的關係網絡，能促進有形無形的資源流動，同時形成互信及行為規範，有助於組織達成期望的目標，像是E個案和C個案透過固定開會的方式，使組織內部成員或員工能夠擁有高度的凝聚力、認同感的緊密關係。從上述中透過**成員的彼此溝通擁有共識、跨部門的互相合作及社會支持**，讓非營利組織在轉型過程中擁有較高的社會資本能力。每間個案公司從領導者的個人層面可以發現，帶領非營利組織轉型的過程可能是漫長或艱難的，但是**堅持且持續做對的事情及創造人脈獲取資源**是五間個案公司的共同特色，也是領導者在組織中個人層面為組織增強社會資本。

經由上述，本研究發現非營利組織轉型社會企業時，組織外的人脈建立、合作關係、舊有連結的維繫及社會支持，與組織內部的成員共識、互助合作，再加上領導者本身對組織的堅持與付出，都是組織累積社會資本的原因。因此，本研究提出命題一至三：

命題一：非營利組織轉型社會企業的過程，透過組織外部的人脈網絡及社會上的支持，會增強組織的社會資本。

命題二：非營利組織轉型社會企業的過程，透過組織內部成員的高凝聚力及跨部門互助合作，會增強組織的社會資本。

命題三：非營利組織轉型社會企業的過程，領導者本身堅持且持續做對的事情及創造人脈獲取資源，會增強組織的社會資本。

(2) 由表4彙整出五間個案公司的強弱連帶形成要素，先說明社會網絡與強弱連結關係，再根據分析結果進行說明，最後形成命題。

表4 強弱連帶彙整表

理論	構面	構面內容	編碼
社會網絡	強弱連帶	強連帶(ST)	產業界合作關係
			產學界合作關係
			學界實驗的合作關係
			官方夥伴關係
			員工凝聚力
			成員引進人脈關係

		弱連帶(WT)	緊密關係的協助
			平時的來往
			政府協助或補助
			專家教導技術
			產業界互助
			課堂的資源獲取
			社會的贊助
			產業界的短期合作
			政府輔導計畫申請
			網絡傳播

社會網絡包含三種元素，分別為行動者、行動者之間的關係及行動者連接的途徑-連帶。從網絡彼此的互動需要建立起關係時，必須透過途徑的方式建立，而此種互相連結的途徑稱為「連帶」。從文獻探討中可以將連帶分為強連結與弱連結，方向可以是雙向或單向。

從分析結果中，發現五間個案中有四間非營利組織認為轉型為社會企業的營運方式，必須創造自己的產業外，擁有多個合作關係的機會才能擁有更多的財源，甚至達到自立自足的目標，對於從事社會服務的能力也更高。然而在E個案中，發現他們知足的態度下並未主動與任何組織作合作，僅有因應維持村落的保存而與學校實驗的合作。

強連帶的分析結果發現，多半是因為個案公司的事業單位和**產、官或學界的長期合作**下，所建立起的**雙向互惠關係**。除了因合作而建立的人脈網絡，另一種強連帶對於轉型過程的幫助是**緊密的人脈網絡**，五間個案公司中之領導者在非營利組織轉型時，分別動用自身的緊密人脈關係，從中獲取其他個人或組織的資源。而社會資本中有提及舊有的人脈關係維持，它是屬於強連帶關係，在非營利組織需要幫助時會主動的給予協助，像是A個案的領導者，其宗教界好友在教會做禮拜時給予他上台宣傳產品的機會，並且再介紹其他宗教朋友給他認識。

弱連帶的分析結果中，非營利組織轉型社會企業之個案公司，大多透過申請政府的補助、專員的短期技術教導和尋求短期的合作，皆屬於**單向式的互動關係**，這種方式帶給非營利組織轉型社會企業的影響，是短期的紓困。有四間個案公司的領導者認為，要成為自立自足的社會企業，還是必須靠組織吸收技術後，將其內化及運用並為組織創造營收，才能提早脫離高度依賴外界的補助。綜合上述，本研究提出命題四至六：

命題四：非營利組織轉型社會企業時，強連帶中的合作關係越多，得到協助就越多。

命題五：非營利組織轉型社會企業時，強連帶中的網絡緊密關係越多，得到協助就越多。

命題六：非營利組織轉型社會企業時，弱連帶中的單向式互動關係所得到的協助效益低於強連帶雙向式互動關係所得到的協助效益。

(3) 由表5彙整出五間個案公司的結構洞形成要素，先說明社會網絡與強弱連結關係，再根據分析結果進行說明，最後形成命題。

表5 結構洞彙整表

理論	構面	構面內容	編碼
社會網絡	結構洞	資訊利益(IB)	轉介下獲得幫助
			去公部門請教資訊
			論壇分享及參訪
			學界討論資訊
			學校實驗計畫連結

絡			學界交流資訊
			活動中認識而合作
		資訊通路(AC)	請教專家教導成員
			參訪的收穫
		時機(TI)	朋友關係提供資訊
			官方預先給案子
			擔任委員得知資訊
		推薦(RE)	信任關係的推薦
			網路的口碑傳播
		控制利益(CB)	合作前溝通
			政府邀請合作
			與官方溝通 NPO 的不足
			在官方立場展示成果
			在學界溝通理論與實務的差距

社會網絡與結構洞的關係是由文獻中 Burt(1992)提出，網絡中的空隙組織可透由組織擔任橋樑的角色，擁有弱連帶的異質性人脈與強連帶的人脈關係網絡，組織所位於的結構洞位置便能獲得極大的利益。

在非營利組織轉型社會企業的過程中，五間個案所處的結構洞位置皆不同，當然所擁有的優勢也不同。在個案中有關「成為社會企業」的資訊，領導者大多透過**學界或官方的請教及交流**中獲得，透過獲取的資訊將其分享至組織中，進而使組織成員認同並擁有朝社會企業發展的共識。非營利組織除了擁有學界或官方的連結，當事業部遇到困難時也會適時請教專家或向官方申請人員協助，讓組織能持續運作。而**外界合作關係**扮演使非營利組織轉型時給予穩定營運的角色，例如個案中事業部的財務來源、E 個案能持續租地。研究發現，五間個案所擁有的**緊密關係人脈**，往往會在不預期或私下的時候幫忙推薦或提早給予資訊、補助或合作機會，使個案公司擁有優勢並拓展更多人脈。擁有人脈的網絡，使個案公司在轉型時會有不定期的資源挹注，讓組織擁有資源及能力繼續保持運作。

從分析結果中，發現非營利組織和官方處於相互**互補關係**，官方透過與組織溝通，能了解 NPO 產業的現況和不足，或是邀請組織合作向國外外賓展示轉型成果。相對的，組織也從政府單位申請補助，讓轉型中的財源壓力稍微減少。綜合以上，提出命題七至十：

命題七：非營利組織轉型社會企業時，透過論壇、參訪或學界的資訊交流會增強組織結構洞優勢。

命題八：非營利組織轉型社會企業時，和官方的互補關係會增強組織結構洞優勢。

命題九：非營利組織轉型社會企業時，合作關係的穩定會增強組織結構洞優勢。

命題十：非營利組織轉型社會企業時，人脈網絡中的緊密關係會增強組織結構洞優勢。

(4)由下表 6 彙整出五間個案公司的組織寬裕資源形成要素，並加以形成命題。

表6 組織寬裕資源彙整表

構面	構面內容	編碼
組織寬裕資源	財務資源寬裕(FS)	事業的資金收益
		外界捐助與政府補助的占比
		總體收入占比
		盈餘分配
		申請官方補助
		協會支援不足
		官方補助獲得資金

源		尋找資源販售
	營運資源寬裕(OS)	人事、服務的固定支出
		固定備用金保留
		固定備用金保留及盈餘固定投入新創家園
		全部盈餘保留
		資本全數投入事業
		備用金的有無值得討論
	顧客相關寬裕資源(CS)	業界協助宣傳組織
		長期經營顧客
		取得信任合作
		固定顧客的長期購買
		學界提供客源
		顧客成為通路商
		經營顧客視為成員
	顧客認同的支持	
	人力資源寬裕(HS)	先前管理人才之經驗
		專業領域學習和運用
		成員互助合作
		員工的適才適所
		員工招募培訓
		開發員工其他技能並轉任
員工第二技能的培養		
對老人有意義且想做的活動		

本研究探討個案公司擁有四種類型的組織寬裕資源，在非營利組織轉型為社會企業時，是否足以面對困難或是使轉型更為順暢，以下將寬裕資源類型分別進行說明，最後提出命題。

(一)財務資源寬裕

藉由訪談五間非營利組織所擁有的財務資源寬裕中，可以發現除了E個案以外，其餘個案公司在非營利組織轉型時皆擁有事業部或事業單位，來產生營收並繼續投入事業單位或回饋於組織中。

而五間個案公司在官方補助也佔有總體收入的一定比例，但是其補助在非營利組織轉型社會企業時，有逐漸遞減金額的趨勢，目的是為了鼓勵他們能夠邁向自給自足和永續發展的目標。

在C個案公司的訪問有提到關於官方補助，不應該遞減低於百分之十以下，「以前我曾經到十幾，大概就12、13很少了，但是我不認為要這樣做，...而且我覺得從社會服務的部門，我覺得政府本來就該補助我們，甚至告訴你，這個政府補助不能太低，我覺得那是兩件事情。我覺得第一個，讓政府知道你的責任...政府該負的責任，你本來就應該要做的事情；第二個透過合作，我才有辦法讓政府知道，維持一個合作裡面做倡導，去引導一些東西、議題；第三是有個對照組啦，因為你申請政府的經費、方案或種種的，這個方案他都有一個效益指標，那如果來自己的營運或是募款來自自籌的案子的話，我不容易訂指標，我是來對照。」。

對於其他轉型的個案中，官方應該要有一定比例的補助，方能使轉型中的組織做為緩衝資源，而營業事業部也應該逐漸提高收益，才能朝向自立自足的方向前進。

(二)營運資源寬裕

對於組織的營運資金運用，A、B、C個案公司皆將事業部所賺得的營收，均依個案公司的比例保

留作為備用金。又每間個案公司因應特定目的的固定花費，例如人事及服務的基本開銷，這些上述的固定支出或備用金是無法挪用為組織的營運資源寬裕，所以在總體營收中應先扣除，才能再規劃剩下的使用目的。

每間個案公司皆有不同用途的備用金或盈餘分配，像是B個案公司近年為了加快回饋更多身障者，所以創立「伯立歐家園」，運用盈餘一定比例再投入新創家園中；A、C個案公司將事業部盈餘保留是為了未來的不時之需或是研發費用等；D個案公司的領導者將所有積蓄投入社會企業中，希望組織未來營收能穩定成長，「我自己就把自己的棺材本一百萬拿出來燒完就沒了，就是這樣的方法，但是一百...除了一百我也沒能力再投入了。那還有就是說...除了一百萬我也不可能再多拿一塊錢，這樣的一個一個認知符合社會企業的精神。...現在還在虧。」；E個案的理念為「夠用就好」，對於備用金的存在與否認為，組織運作如果達到穩定性後可能無須過多的擁有備用金。

(三)顧客相關資源寬裕

不管是營利或非營利組織中，顧客都是需要長時間的經營才能換得信任與忠誠。得到顧客認同及信任後便會與組織有緊密的關係，甚至給予實質或非實質的幫助，在個案公司的顧客網絡，大多是非營利組織尚未轉型前所建立的，當非營利組織轉型社會企業時，顧客的寬裕資源就是顧客的網絡仍持續維持合作，甚至透過介紹得到更多的支持及合作機會。例如D個案公司有顧客長期購買產品，因擁有店面而成為通路商，建立合作關係；而C個案公司的學界顧客便是從非營利組織時期慢慢建立信任後，在轉型社會企業的過程中發現還能有其他項目的合作機會，而主動聯絡個案公司。

在非營利組織轉型社會企業中，除了E個案無事業單位，其餘個案的顧客網絡大多是合作關係的夥伴，透過慢慢的溝通與了解，建立起合作上的信任關係。並且顧客有時會向其他組織、朋友宣傳使組織得到合作機會，以此增加顧客的網絡關係，像是B個案公司的合作夥伴，有些便是透過原本的合作對象介紹而合作；擁有眾多顧客的A個案公司回憶起顧客的建立是從震災發生後，開始認識各界的朋友，並且用心經營與維持顧客的關係，讓顧客的網絡成為緊密的互動關係，而顧客給予的資源使組織運作穩定甚至成長。

(四)人力資源寬裕

從人力資源寬裕的分析結果，得知非營利組織的員工具具有高凝聚力及忠誠度，而大部分個案中的領導者認為，組織內的成員能夠互助合作，完成活動或是協助無法負荷的部門，是一件滿重要也必須要具備的事情。也有個案中領導者認為，非營利組織本身所擁有人力並不足以和營利組織相比，但是能夠透過教導成員、發揮各別成員的能力，以及適才適所的運用，是能彌補人力資源的不足。個案中的組織除了保有專業技術或能力的教導，透過組織內部成員的互相學習及分享，加上跨部門的互相協助，皆為非營利組織的轉型時擁有足夠的人力資源寬裕。

在研究的個案公司中，像是A、B、D個案公司的領導者皆認為員工的任用應該適才適所，加上鼓勵不斷的學習，才能使員工擁有自信和整體組織能走向成長；C個案公司的領導者認為，員工經過培訓後任用，並且適時地在組織中轉任視障者，讓他擔任擁有更專業且具競爭力的職務內容。

而E個案中的村長丈夫認為，組織中的人力專業度確實不足，像是沒有人才會經營官網，但是盡可能地培養員工有第二技能，像是烘焙，可以使組織自立自足或是販賣產品獲取營收。由於這是個「老有所用、夠用就好」為理念的村落，對於人力上的分配盡可能按照老人的喜好和專長

給予分工，形成無血緣關係的一家人，透過互助合作及老有所用，使個案能夠持續自立自足的運作。

上述分析個案公司擁有的四種寬裕資源中，可以發現非營利組織轉型社會企業時，如果擁有立即可獲取的寬裕資源，將影響個案公司的轉型，使其變得更順暢或是減少阻礙。

綜合上述，提出命題十一至十四：

命題十一：在非營利組織轉型社會企業時，內、外部的資金取得會增強財務寬裕資源。

命題十二：在非營利組織轉型社會企業時，已被分配在特定目的的固定支出會降低營運資源寬裕。

命題十三：在非營利組織轉型社會企業時，擁有顧客的網絡關係會增強顧客相關寬裕資源。

命題十四：在非營利組織轉型社會企業時，組織成員擁有高忠誠度和凝聚力，並且不斷學習及互相協助會增強人力資源寬裕。

5. 結論

5.1 研究結論

本研究為了深入探討社會網絡與組織寬裕資源影響非營利組織轉型社會企業的過程，透過質性的個案研究法，先建立理論架構再由理論發展出問題，並挑選出適合的個案及受訪者進行訪談。先依照單一個案進行各別的社會網絡與組織寬裕資源的運用，再進行跨個案的比較分析，最後由表 7 彙整出理論構面中五間個案的實證要素。

表7 個案中理論構面實證之要素彙總

個案公司	龍眼林福利協會	喜樂小兒麻痺協會	視障者家長協會	愛恆啟能中心	菩提長青村
編碼統整					
社會資本					
建立產官學界合作關係(SD)	✓	✓	✓	✓	✓
社會上的支持者(SD)	✓	✓			✓
人脈網絡的互助關係(RD)	✓	✓	✓	✓	✓
合作夥伴的認同與支持(CD)	✓			✓	
透過溝通員工擁有共識(CD)	✓	✓	✓	✓	✓
領導者為組織堅持做對的事情(OP)	✓	✓	✓	✓	
老有所用、夠用就好(OP)	✓				✓
強弱連帶					
產業界合作關係(ST)	✓			✓	
產學界合作關係(ST)			✓		
學界合作關係(ST)					✓
官方夥伴關係(ST)		✓			
組織內成員凝聚力高互相協助(ST)	✓	✓	✓		✓
組織外人脈關係的互動(ST)	✓	✓		✓	
產業界短期互助(WT)	✓	✓	✓	✓	
學界單次資源獲取(WT)				✓	
社會愛心人士贊助(WT)				✓	
申請官方補助計畫(WT)	✓		✓	✓	✓
網路傳播(WT)					✓
結構洞(SH)					
人脈轉介的協助(IB)				✓	

個案公司	龍眼林福利協會	喜樂小兒麻痺協會	視障者家長協會	愛恆啟能中心	菩提長青村
------	---------	----------	---------	--------	-------

編碼統整					
與官方請教資訊 (IB)				✓	
學界人脈的資訊交流 (IB)				✓	
參與活動結識 (IB)				✓	
請教專家教導成員 (AC)	✓	✓		✓	✓
參訪的收穫 (AC)			✓		
朋友關係提供資訊 (TI)	✓				
官方預先給案子 (TI)		✓			
擔任委員得知資訊 (TI)			✓		
信任關係的推薦 (RE)	✓	✓	✓	✓	✓
合作前溝通 (CB)	✓				
政府邀請合作並請討論 NPO 的不足 (CB)		✓			
在官方立場展示成果 (CB)			✓		
在學界溝通理論與實務的差距 (CB)					✓
組織寬裕資源 (RA)					
事業的資金收益 (FS)	✓	✓	✓	✓	
組織整體收入占比 (FS)	✓	✓			
盈餘分配 (FS)		✓			✓
申請官方補助 (FS)	✓		✓	✓	✓
協會內部支援不足事業單位 (FS)			✓		
尋找資源販售 (FS)					✓
人事、服務的固定支出 (OS)	✓				✓
備用金的保留 (OS)	✓	✓	✓		
資本全數投入事業 (OS)				✓	
備用金的有無值得討論 (OS)					✓
長期經營顧客而得到可能合作的機會 (CS)	✓	✓	✓	✓	
業界朋友協助宣傳組織 (CS)	✓	✓			
學界提供客源 (CS)				✓	
經營顧客像成員並得到認同及支持 (CS)					✓
領導者先前管理人才之經驗 (HS)	✓				
成員的專業領域學習和運用 (HS)	✓	✓		✓	
成員互助合作 (HS)	✓	✓	✓	✓	✓
員工的培訓與適才適所 (HS)		✓	✓	✓	
開發員工其他技能 (HS)			✓		✓
對老人有意義且想做的活動 (HS)					✓

資料來源：本研究整理

首先，社會網絡的組成，是透過社會資本、強弱連帶和結構洞並且彼此擁有互相關聯性，每間個案公司形成各自的社會網絡，從網絡中擁有的資源對非營利組織轉型社會企業的順暢程度也不同。在個案公司中領導者透過建立人脈網絡或舊有關係的維持彼此保持互動或合作，長期下形成緊密關係，進一步從互動中給予組織資訊與資源，甚至幫忙推薦於其他個人或組織擁有更多合作機會或資源。而組織內成員的凝聚力與忠誠度偏高，擁有共識能共同協助組織朝向自立自足，再加上領導者所堅持對的事情及創造人脈都是增強組織的社會資本，使非營利組織轉型社會企業更為順暢。

Granovetter(1973)對於弱連帶進一步指出其優勢，認為在資訊的傳遞上，人際關係和社會網絡確實扮演了重要的角色；而其中弱連帶又比強連帶更有利於新訊息的獲取及傳佈。本研究的結果發現，每間個案公司透過長期合作的互惠關係和人脈網絡的緊密關係，通常給予的資源與資訊是最多，而這種關係是屬於強連帶。但是，研究結果也發現，弱連帶多屬於向政府申請補助、愛心捐款或贊助等資源的獲取，也是一種單向式的協助關係，此種弱連帶的資源獲取並未勝過強連帶的關係。在 Granovetter 提出此論點之後，有學者證實，華人社會或特定的社會制度下，強連帶比弱連帶對行動者本身是更有

用的。因此，Granovetter 後來也對弱連帶進行修正，從修正中又納入社會資源的觀點，認為關係的強弱與並非關鍵，重點在於其所含資源的優劣。在結構洞的位置上，透過個案公司擁有各自的資源，但是大致上的共通點是與學界為資訊的交流的關係，和官方則屬於互補的關係，合作夥伴是能為組織帶來運作上的財務穩定，屬於合作的強連帶關係，以上的關係皆是個案公司轉型的主要協助來源。

其次，組織寬裕資源的擁有，發現彼此不大相同，每間個案公司所擁有的財務資金皆以不同方式在內、外部獲得，當非營利組織轉型社會企業的自立自足時，是擁有足夠的資金資源以利轉型。在留用備用金的部分則取決於每間個案的需求，大部分擁有事業單位的個案公司留有備用金是作為未來設備更換或技術研發等。而組織運作的人事及服務基本支出是無法短期挪用於組織其他地方。顧客的信任皆是長期的精心經營，唯有獲得認同感及信任才能持續支持、回饋組織和擁有合作機會。人力資源寬裕是非營利組織轉型社會企業時常面臨的困境，由於具有商業經營的專業人才較缺乏，對於組織的專業需求往往須透過外界的指導或員工的再學習。但是五間個案對於組織的人才皆適才適所且組織全員會跨部門互助合作，運用既有的人力資源能在非營利組織轉型社會企業帶來幫助。透由上述，將非營利組織轉型社會企業時所擁有的社會網絡與寬裕資源繪製成圖 2。

組織寬裕資源

1. 財務資源寬裕
 - 事業單位的營收支撐組織
 - 申請政府單位補助
 - 協會不足透過事業單位支援
2. 營運資源寬裕
 - 服務和人事等基本支出
 - 保留固定的備用金以備不時之需
3. 顧客相關資源寬裕
 - 長期經營的顧客因認同和支持的推薦其他合作機會或人脈
 - 合作的業界或學界幫忙推銷客源
4. 人力資源寬裕
 - 成員專業領域學習及運用於組織
 - 成員跨部門的互助合作
 - 培訓員工與適才適所
 - 發開員工的其他技能

社會網絡

1. 社會資本
 - 人脈網絡
 - 成員凝聚力
 - 社會認同與支持
2. 強弱連結
 - 長期合作互惠(強連結)
 - 人脈網絡的緊密關係(強連結)
 - 單向式的互動關係(弱連結)
3. 結構洞(五間個案所處位置皆不大相同)
 - 與學界的資訊交流關係
 - 與官方的互補關係
 - 合作的夥伴關係
 - 人脈緊密關係的推薦

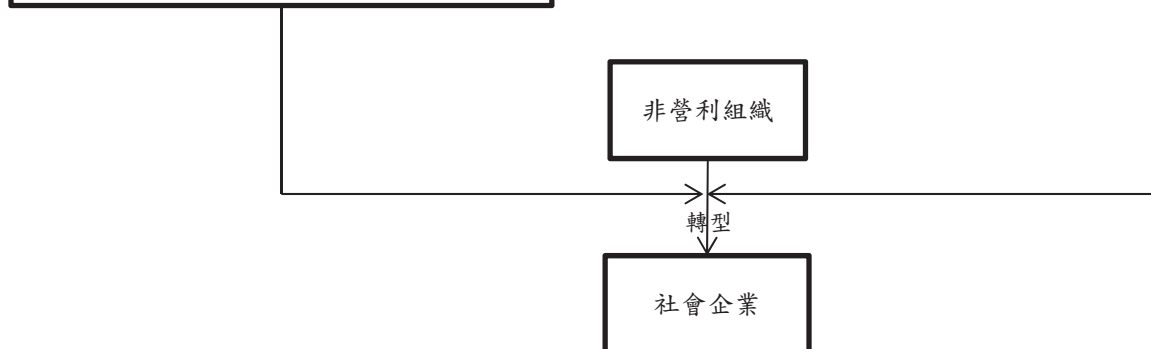


圖 2 非營利組織轉型社會企業時擁有的社會網絡與組織寬裕資源
資料來源：本研究整理

5.2 研究貢獻

一、學術貢獻

本研究採質性的個案研究法進行研究，並以不同於其他轉型的相關研究主題，探討非營利組織轉型社會企業。分別從領導者的社會網絡與組織的寬裕資源觀點切入，更清楚地揭開非營利組織轉型為社會企業時，受到兩種觀點的影響程度，會不會使轉型更為順暢。加上以不同性質的多個案為研究對象，讓社會網絡與組織寬裕資源理論更加完整的印證其影響程度。

二、管理意涵

依據本研究以社會網絡與組織寬裕資源的觀點來探討非營利組織轉型社會企業的過程，從中發現領導者在個案公司創立時就開始慢慢建立起人脈網絡，無論是產業界、官方、學界甚至有媒體朋友和宗教界人士。與人脈網絡保持緊密的互動關係，能使組織在轉型時，所需要的資源與資訊時會主動的給予，當組織有資源的挹注在營運上能較穩定的運作。

藉由擁有不同領域的人脈，而資源獲取也更多元，透過本研究發現非營利組織在轉型的過程中難免會碰到困難，例如技術無法突破，如果擁有緊密關係的人脈網絡，便能請他們直接教導員工。未來非營利組織欲轉型時，應把握人脈網絡的建立與維繫，使組織縮減營運中遇到困難的碰撞期。研究中

也發現，領導者除了擁有強連帶中的人脈網絡協助，也善用政府單位或是因緣際會認識的人脈，但是這些人脈不同於強連帶中的關係，給予的協助也不比強連帶網絡多，透過這些人或組織的協助對於轉型中的非營利組織是種短期的協助。

從訪談的個案公司中發現，非營利組織內部的成員皆有較高的凝聚力和忠誠度，加上領導者所擁有的資訊也樂於分享於組織內的成員，漸漸的成員擁有的目標及共識是透過溝通及認同而建立的。當內部成員擁有目標及共識，並且能夠跨部門的互相協助及互相體諒，使非營利組織在轉型為社會企業時，人力資源是足夠的。對於未來要轉型為社會企業的非營利組織，人力的考量應先將組織內成員的共識凝聚，再將成員擁有的各種能力適才適所，最後人力不足的部門可藉由成員的互助一起完成事情，這些將足以負荷非營利組織的轉型。

本研究從個案中發現，非營利組織轉型時如果擁有寬裕資源，無論此研究中的哪種類型，多多少少能協助組織轉型。為了使非營利組織擁有穩定的財源自主，個案中發現大部分(四間個案)有適合個案公司的事業部來提供穩定的營運資金，使組織朝自立自足的社會企業時，減少依賴外界的補助。若未來想從非營利組織轉為社會企業的經營型態，並且擁有永續經營的理念，應考慮組織的能力來設立事業部使其營運穩定，而非跨入不擅長的領域，透過事業部的穩定營收，將能回饋於個案公司並提高個案公司社會公益的能力。

組織所擁有的人脈網絡，其中一環是顧客，擁有緊密的顧客關係是先建立起對組織的認同感，而信任的關係會因長期合作、購買等產生。對於非營利組織的轉型擁有信任關係的顧客網絡，會帶來額外的客源、合作機會等，讓轉型之路更為順暢。若未來非營利組織欲轉型時，多多建立顧客網絡的緊密關係，可能使組織帶來不容小覷的資源或資訊。

5.3 研究建議與限制

以下三點為未來研究建議與限制：

- (1) 雖然本研究選取不同性質的個案公司為研究對象，並探討社會網絡與組織寬裕資源在轉型時的影響。建議未來研究者能採取不同觀點切入探討或是以不同質性的研究方式進行探討，例如：採取紮根理論探討非營利組織轉型社會企業的發展模式，並選性質不同的多重個案公司加以比較異同處。
- (2) 因研究的個案公司發展的歷程較長，難免在受訪者描述時有遺漏。建議未來研究者，在時間有的允許下，可以分多次的訪談或參與個案公司的活動，從中更了解個案公司的細節。
- (3) 建議未來研究者可以採取對個案公司的長期或階段性研究，本研究發現有個案公司剛轉型為社會企業，訪談時財務面還算不穩定的狀況。建議採取縱斷面的方式，研究後續的經營狀況，並統整該組織從創立到轉型為社會企業的整體脈絡。

6 參考文獻

中文文獻

1. 中華民國社會事業發展協會。取自 http://www.sec-taiwan.org/intro/intro_2_detail.php?id=70#。
2. 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北市：天下遠見。
3. 吳思華(2000)。從組織經濟學與組織社會學探討網絡關係對綠色創新之影響。遠東學報，26(2)，175-190。
4. 林南(2007)。社會資本理論與研究簡介。社會科學論叢。1，1-32。
5. 官有垣(2000)。社會企業：臺灣與香港的比較。中國行政評論。10(1)，43-71。

6. 官有垣(2007)。社區型基金會與台灣公民社會發展—以嘉義新港文教基金會為例。國立中正大學博士論文。
7. 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。
8. 陳定銘(2007)。非營利組織、政府與社會企業：理論與實踐。政治科學季評，15，17-20。
9. 高寶華(2008)。非營利組織經營策略與管理。新北市：華立圖書股份有限公司。
10. 許世雨(2000)，非營利組織的社會服務功能，非營利組織經營管理研修粹要，33-50。
11. 程瑞玲(1986)，非營利組織之績效衡量，私立東吳大學碩士論文。
12. 鄭勝分(2004)，歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究，國立政治大學博士論文。
13. 蕭新煌(2000)，非營利部門：組織與運作，台北：巨流圖書。

英文文獻

1. Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
2. Bourgeois, L.J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management*, 6, 29-39.
3. Boudiew, P. (1986). Handbook of theory and research for the sociology of education. New York : Greenwood Pub Group.
4. Barney, J.B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 42, 231-241.
5. Bourdieu, P., & Wacquant, L.J.D. (1992). An invitation to reflexive sociology. Chicago : Blackwell Pub.
6. Burt, R.S. (1992). Structural holes : The social structure of competition. MA : Harvard University Press.
7. Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
8. Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
9. Dees, J. G. (1998). Enterprising non-profits, toolkit for social entrepreneurs. New York : John Wiley & Sons, Inc.
10. Ennis, G., & West, D. (2010). Exploring the Potential of Social Network Analysis in Asset-based Community Development Practice and Research. *Australian Social Work*, 63 (4), 404-417.
11. Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
12. Granovetter, M. S. (1992). Problems of explanation in economic sociology. Boston: Harvard Business School Press.
13. Gabbay, S. M., & Leenders, R.A.J. (1999). Corporate social capital and liability. Boston: Kluwer Academic Publishers.
14. George, G. (2005). Slack Resource and the Performance of Privately Held Firms. *Academy of management Journal*, 48(4), 661-676.
15. Krackhardt, D. (Eds). (1992). The strength of strong ties : The importance of philos in organizations. *Network and Organizations*, 216-239.
16. Lin, N. (2001). Social capital : A theory of social structure and action. UK : Cambridge University Press.
17. Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2002). Qualitative communication research methods (2nd ed.). CA: Sage.

18. MAIR, J., MARTI, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*. 41: 36-44.
19. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* , 23(2), 242-266.
20. Neuman, W.L. (2006). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches. Los Angeles : SAGE Publications.
21. OECD(1999), Social Enterprises. OECD.
22. Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3 ed.). USA: Sage.
23. Singh, J. V. (1986). Performance, slack and risk-taking in organization decision making. *Academy of Management Journal* , 29(3), 562-585.
24. Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., & Tansik, D. A. (1988). Antecedents of organizational slack. *Academy of Management Review*, 13(4), 601-614.
25. Sluzki, C. E. (2000). Social networks and the elderly: Conceptual and clinical issues, and a family consultation. *Family Process*, 39(3), 271-284.
26. Salamon, L.M., & Sokolowski, S.W. (2003). Institutional roots of volunteering : Toward a macro-structural theory of individual voluntary action. N.Y. : Kluwer Academic.
27. Tan, J., & Mike, W. P. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-1263.
28. Voss, G.B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z.G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* , 51, 147-164.
29. Wolf, T. (1990). *Managing a nonprofit organization*. New York : Prentice-Hall Press.