

社會企業內部營運因素之探討：以資源基礎理論與管家理論觀點

The internal operating factors of social enterprises : in the view of resource-based theory and stewardship theory.

楊敏里¹

國立高雄應用科技大學 企業管理系 副教授

minly@kuas.edu.tw

尤雅娟²

國立高雄應用科技大學 企業管理系 研究生

love20060103d@gmail.com

鐘志明³

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

近年來社會企業之組織型態及相關議題備受重視，而本研究則以資源基礎理論和管家理論之觀點探討當社會企業在面臨各種營運困境時，具備哪些條件使其能夠維持營運順暢狀態並順利實現其社會目的。

本研究以質性研究中的個案研究法來探討，以四家社會企業作為研究對象，並透過實地訪談獲取研究資料。在獲取研究資料後進一步將錄音之訪談內容撰寫成逐字稿，接著開始進行資料之整理與分析。最後，研究結果發現社會企業透過內部資源、競爭優勢、外部資源與機會、營運順暢做法等因素有助於營運之順暢。另外，社會企業領導者具有組織目標導向之傾向、領導者創業前之背景經驗與領導者藉由營運過程之經驗學習皆有助於營運之順暢。

關鍵字：社會企業、資源基礎理論、管家理論

Key Keywords: Social Enterprises、Resource-Based Theory、Stewardship Theory

1.緒論

社會企業係藉由商業性的賺錢策略來獲取組織經營所需的資源，以實現組織的慈善或社會使命者。近年來隨著社會企業之組織型態及相關議題備受重視，各界學者之研究也逐漸針對此議題進行探討，除此之外，社會企業創業在台灣也有越來越多的趨勢，例如為宣揚公平貿易組織理念而進口該組織公平價格的咖啡產品，並自行開咖啡館宣揚理念的「生態綠」，以及從英國雜誌《The big issue》授權品牌移轉經營技術的《大誌》雜誌，幫助街友們獲得一份收入，並幫助他們從中重拾自尊走向社會。

另外，政府也將2014年定調為「社企元年」，積極催生各樣社企行動計畫，如經濟部、勞動部及衛生福利部於2014年共同推導之「社會企業行動方案」共投入1億6,120萬元，預計輔導100家新創社會企業、協助至少50家社會企業參與國際論壇、完成200件社會企業輔導案例、辦理8項以上社會企業法規調適案件等；國發基金管理委員會也於2015年9月通過「行政院國家發展基金協助社會發展投資作業要點」，由國發基金匡列10億元協助國內社會企業之發展。由以上資訊可見，不論是社會、政府或學術單位皆越來越重視社會企業，也企圖以其來解決許多社會問題並藉此創造社會價值。

然而，社會企業雖可透過商業行為來獲得收入，並藉此收益來解決社會上的各種問題，但是根據專門提供科技、B2B業務及行銷主題和趨勢報告等資訊之企業—Software Advice，針對「道德消費的優先考量因素」研究調

查指出，約有 35%的填答者不願意為了道德商品多花一分錢。從上述調查中浮現出一個問題，即所有的社會企業真的都能順利的以解決社會需求的概念為經營特色，吸引消費者長期購買這些社會企業的產品或服務嗎？另外，以西班牙為例，其社會企業在 2009 年吸納了 25-30%的就業人口，但在 2012 年時，大批的社會企業因為消費內需的減少而倒閉。在面臨越來越惡劣的整體環境，社會企業真的能如所預期的自給自足，並有足夠的能力去解決社會需求嗎？反思上列的疑問，當社會企業在面臨各種困境時，到底具備哪些條件使其能夠維持營運順暢狀態並順利實現其社會目的，是一項值得探討的重要議題。

檢視以往國內學者對社會企業進行探討的相關研究中，多以探討社會企業的概念、社會企業創業精神(鄭勝分，2007；呂朝賢，2008)，或是以策略面探討社會企業的商業模式(蔡麗容，2012；陳淑娟，2013；成致儀，2014)，以及創業歷程(梅海文，2009；施俊吉，2013)，但從組織內部探討社會企業在面臨營運方面的難題時，是否可以藉由某些因素來因應這些困難之相關研究較少，故本研究採用個案研究法，以資源基礎觀點探討社會企業是否可藉由擁有某些資源及能力，順利克服難關。此外，在面對這樣的難題時，社會企業領導者的領導行為是否可以影響整體組織，幫助組織產生更正面的效果，順利化解經營上的困難，故本研究將進行深入訪談，以了解領導者的領導行為及其影響。

2. 文獻探討

2.1 社會企業

OECD 所出版的《社會企業》(Social Enterprises, 1999)所提及的社會企業是指任何可以產生公共利益的私人活動並具有企業精神策略，以達成特定經濟與社會效益，而非以利潤極大化為主要追求。社會企業聯盟(2003)則認為，社會企業係指一種全新的企業典範變革，由非營利組織所運作，且可以生產實踐其使命的資本，是一基於永續性及企業精神的新典範。Martin 與 Osberg (2007)指出社會企業是實踐社會創新的一種方式，並同時兼具社會問題解決以及財務自給自足的企業運作功能。以上所提及之社會企業定義皆論述社會企業擁有企業精神以及企業的運作功能來因應社會問題。

以組織的角度定位社會企業，社會企業可以定義為為了產生社會問題之解決方法，採用社會創業精神的原則來創造社會價值的組織(Bornstein, 2007; Chell, 2007; Liu & Eng & Takeda, 2015)。官有垣(2011)也認為社會企業是一種組織，並可以透過產品跟服務的銷售等運作產生淨值的外溢效果。此外，呂朝賢(2008)也提及社會企業是具有社會性目標的組織，並認為其概念是由「創業家」一詞所衍生的，且該組織的行事散發出如創業家般的特質。

而 Dees (1998)所提及之社會企業是將社會使命的熱情與商業結合後的一種新構想(Dees, 1998, as cited in Trimizi, 2012)。Black 與 Nicholls (2004)則認為社會企業是一種精神狀態、驅動社會正義與公平的熱情，創造自給自足的企業。Young (2001)提出社會企業包含兩種方式界定，其一為對於社會公益有所貢獻的企業，另一則為非營利組織透過商業化手段賺取盈收。

以國內經濟部推動之「社會企業行動計劃」中，對社會企業的廣義定義為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。經濟部對社會企業所賦予之狹義定義，則提出組織須符合三條件，包括組織章程須明定以社會關懷或解決問題為首要目的，財務報表要經會計師查核簽證、需發布年度公益報告，及每年在帳上保留 30%盈餘不做分配，保留用於社會公益目的。綜觀以上所提出之定義及看法，本研究認為社會企業即為同時追求社會與經濟目的之組織，且其組織能具體以企業之運作功能獲取商業利益並以其所得實現社會目的。

2.2 資源基礎理論

資源基礎理論一開始是應用於策略管理領域，而 Penrose (1959)提出組織成長與組織寬裕資源利用的關係，使得資源利用成為組織成長的重要因素，為資源基礎理論的先驅。1984 年 Wernerfelt 開啟資源基礎理論的研究大

門，首先提出資源基礎觀點(Resource-Based View)一詞，且遵循 Penrose 的觀點，並提出企業是有形及無形資源的組合，以資源觀點取代了過去的產品觀點。

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。另外，劉常勇與謝如梅 (2006)指出資源基礎理論強調企業必須具備有價值的策略性資源，才能擁有競爭優勢，而 Barney (1991)提出可以用價值、稀有、不可模仿、不可替代等資源的特徵來辨識策略性資源。其中 Barney (1991)所提及的價值特徵是指可以使企業發展及執行特定的策略，而這個策略可以增加企業的效率與效能，又或是該資源能幫助企業利用所處環境的機會與消除所面臨的威脅；稀有是指即使該資源非常有價值，若是被許多企業所擁有，那優勢也就不復存在，因此該資源必須是僅被一家或少數企業所擁有的稀有資源；不可模仿的資源一般來說須具備獨特的歷史條件、模糊的因果關係以及社會複雜性等特徵，才能使競爭者難以得知資源的來源而無法加以模仿；不可替代意指不會被競爭者可取得的其他資源所取代。

而對於資源基礎理論所提及的「資源」的分類並無一致，以下整理幾位學者對於資源的分類。Penrose (1959)所提及的企業成長理論認為企業是一個包含物質與人力的資源中心；所謂的物質資源包括廠房、設備、土地、物料等，而人力資源則包括技術性與非技術性勞力、管理與科技的勞務等。Barney (1986, 1991)將組織資源分類為實體資本資源、人力資本資源及組織資本資源；其中實體資本資源包括機器廠房與設備、地理位置、原料取得途徑等，人力資本資源包括管理者與員工專業能力、員工人際關係、經驗、訓練等，而組織資本資源則為公司的正式報告架構、計畫、控制與協調系統等。Grant (1991)將資源細分為實體資源、財務資源、人力資源、技術性資源、商譽、組織性資源等六種。吳思華 (2000)則整理多位學者看法後，將資源分為「資產」與「能力」兩大類；資產可區分成有形資產與無形資產；能力則可區分為組織能力(如業務運作能力)及個人能力(如人際關係)兩部分。方至民 (2000)認為「資源基礎理論」中的資源其包含組織的財務、實體設備、技術、市場與人力等資源，並且加上組織的經營能力，因此將其分類為：有形資產、無形資產、人力資源以及經營能力。

綜合以上論述，可以發現資源基礎理論是將公司資源與競爭優勢連結，並進一步指出整合及累積這些資源即能替企業創造出長期的競爭優勢。

2.3 管家理論

Jensen 與 Meckling (1976)、Ross (1973)等學者指出，代理理論主要討論主理人將工作委任給代理人，並授予代理人一定的執行權力後，雙方所發生的互動關係與代理問題。此外代理理論認為必須透過監控或是獎勵等管理機制來避免代理問題的發生。然而，管家理論的提出擴展了代理理論的觀點，管家理論相信人本為善，將經營階層視為可被信任且善盡職責的管家，其所作為都是為了公司最大的效益而努力，同時管家的利益被視為公司整體利益的一部分，管家不可能犧牲組織利益來成就個人利益(Davis, Schoorman & Donaldson, 1997)，所以管家理論不認為管理者會因自利動機以至於採取不利於股東的行為。另外，管家理論主張如果管理者的動機符合「集體主義」和「個人利益是組織利益的一部分」的假設，則影響管家績效良窳的主要原因，乃在於治理結構和機制是否能給予經營層適當的權限，而不是監督和控制的防弊措施是否周全(Davis et al., 1997)。

管家理論也指出經營階層的行為會因為集體的利益、自我實現以及利他主義等因素被驅動(Donaldson, 1990; Zahra, 2003)，而這項動機導致經營階層採取參與導向的管理理念並以組織觀點採取行動而非以個人的目標(Short, Moss & Lumpkin, 2009)。

Davis et al. (1997)提出管理者由於環境的情境因素和個人的心理因素兩個面向產生出管家行為，其情境因素包括：屬於控制導向或是投入導向之管理理念、屬於個人主義或是集體主義之國家文化以及權力距離；而心理因素則包含：動機、認同和權利使用，組織的治理結構和機制是否能給予經營階層適當的權限發揮所長，而不是監督和控制的防弊措施是否周全。

而 Hernandez (2012)將管家行為定義為經營階層基於個人利益與組織利益息息相關，自然竭盡所能地保護組織利益，並使組織利益最大化。Hernandez 指出組織的結構與心理因素會影響到管家行為。在心理因素方面提出認知與情感兩個構面，認為透過組織的結構，會讓管理者產生對組織要有以組織為長期利益優先的認知，與對組織有高度承諾的情感，換言之，管理者由於組織結構的影響，使其對於組織產生著眼於利益相關者的利益及注重他人的長期福利之認知並強化對組織的情感承諾。其中，Hernandez 將組織結構因素區分為控制系統及報酬系統，控制系統在組織中培育良好的合作關係，提高員工的自治水準，強調員工對利益相關者的共同責任；報酬系統則進一步點亮工作的內在價值，旨在培養員工的自我效能感和自我決定感，給員工帶來內在報酬。

相較於代理理論的預測，管家理論更可能朝向長遠的行動，而不是傾向於短期決策(Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997)。在社會企業創業精神的情況下，社會企業家的管家導向傾向意味著管理者的動機和態度與該組織的目標和其應有的成就是否一致，也就是說，他們更容易追求長期的雙重底線，無論是對於社會的影響和財務的可持續性(Sophie & Frank & Jill, 2012)。故本研究將應用管家理論，探討領導者表現出管家行為時，會對組織產生何種影響。

3.研究設計

3.1 研究方法

陳向明 (2002)對質性研究的定義為以研究者本人作為研究工具，在自然情境下採用多種資料蒐集方法對社會現象進行整體性探究，使用歸納法分析資料和形成理論，通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動。本研究的目的是要探討社會企業內部具備哪些因素來度過營運上的難關，是一種對社會現象進行整體性探究，加上目前國內的樣本數較少，較適合採用質性的研究方法。

本研究將採用個案研究法鎖定多個不同性質的多重個案為研究對象，並藉跨個案之方式探討個案公司之間的差異和歸納出其中的共同點。

3.2 個案選擇

由於本研究所要探討的個案對象為社會企業，故藉由第二章文獻探討中對社會企業的定義，本研究選取國內經濟部對社會企業的定義「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」，進一步選取符合定義之個案公司。

本研究以官方指定之社會企業登錄平台登錄的社會企業為研究對象的挑選範圍，並以當初創立時就以社會企業的型態成立，而非以非營利組織轉型的社會企業或為一組織旗下所創的事業部，且根據社會企業登錄平台所分類整理的不同性質之社會企業，從中挑選出本研究的研究對象。

選擇受訪個案後，透過實地訪談的方式訪談各家社會企業之領導者，並藉由訪談過程探討出社會企業具備哪些條件使其能夠維持營運順暢狀態並順利實現其社會目的。

4.個案研究發現與命題推導

4.1 受訪者資本資料與個案背景

本研究共訪談四間不同性質之社會企業，表 1 為受訪者基本資料，表 2 為個案背景資本資料。

表 1 受訪者基本資料

| 訪談編號 | 受訪對象 | 性別 | 服務單位 | 職位 |
|------|------|----|----------------|-----|
| A | 蔡○諭 | 男 | 友聚生機實業股份有限公司 | 執行長 |
| B | 楊○貴 | 男 | 友善大地社會企業有限公司 | 營運長 |
| C | 陳○旋 | 男 | 黑暗對話社會企業股份有限公司 | 董事長 |
| D | 蔡○穎 | 女 | 蘭裏公平貿易有限公司 | 創辦人 |

資料來源：本研究整理

表 2 個案背景資本資料

| 訪談編號 | 個案名稱 | 成立時間 | 個案簡介 |
|------|-----------|------|---|
| A | 2021 社會企業 | 2013 | 其社會目的是復振 88 風災之後的小林村台 20、21 線重建區的產業。其經營方式是以大高雄產量多的青梅為發展基礎，銷售「老梅系列商品」，並結合文創事業，成立 2021 農、文、創特區，為台灣農業與弱勢農民開創新天地。 |
| B | 友善大地社會企業 | 2011 | 其社會目的是希望透過專注於有機產銷問題，試著進一步關注並解決我們所看到的農村議題：食物的安全、人與土地倫理、農業與生態保育、農村重生的議題。友善大地社會企業主要作為一個有機的產銷平台，販售有機蔬菜水果、綠色保育菱角與米、安全(無農藥化肥農產原料、少添加物)農產加工品，另外也提供零售、網路商店、批發、生產規畫、農村生態旅程、食農教程規畫等服務。 |
| C | 黑暗對話社會企業 | 2011 | 黑暗對話源自德國，全世界超過 160 個城市都有黑暗對話。在 2011 年取得德國的對話社會企業授權，在台灣創辦黑暗對話社會企業 (Dialogue in the Dark Taipei, 台北 DiD)，結合愛盲基金會的資源與 DSE 的商業模式，希望能提供視障者工作機會與尊嚴，並為工作坊的參與者帶來啟發。產品內容分成寓樂型和專業型課程，都是在完全黑暗的環境中進行活動。前者包括「暗中樂劇場」、「黑暗生日會」等；後者為目前主要營運項目—「黑暗對話工作坊」，包括領導力、溝通力、改造與創意等不同主題的體驗學習課程，提供給企業做為人力資源發展訓練工具，幫助組織挖掘人才或發現問題，此外也有個人報名的公開班。 |
| D | 繭裏子社會企業 | 2013 | 繭裏子支持並倡導公平貿易的理念，對於生產者除了提供合理薪資、安全的工作環境，更重視社區建設與社會福利；對於消費者提供最好的品質及合理的價錢。堅持手工製作，希望透過現代的元素與簡約的設計，讓許多即將失傳的工藝技術能夠繼續傳承。手工製作布但能夠提供更多工作機會，也對環境的汙染降到最低。其產品包括手作服飾，器皿，趣玩，材料，農食等五大類約千種以上之公平貿易產品；並有公平貿易講座，綠色時尚講座，公平貿易服裝秀，公平貿易之旅等服務項目。繭裏子在 2013 年正式成為世界公平貿易組織 WFTO 的會員，並於 2015 年成為 WFTO GS 會員，目前也為台灣唯一一個 WFTO 之會員。 |

資料來源：本研究整理

4.2 個案分析與命題提出

本研究將所訪談之錄音檔內容轉化成文字型態的逐字稿，運用扎根理論之資料處理程序中之開放編碼及主軸編碼，仔細研讀逐字稿內容，反覆將個案資料中有意義的詞句加以編碼形成開放編碼。最後藉由個案資料之整理與分析，共分析出一百五十項開放編碼。之後將上述整理之開放編碼再進行歸納整理，最後形成主軸編碼如表 3。接著本研究藉由對每份個案呈現之主軸編碼的觀察來發現現象，並分析每個主軸編碼之間的關係，進一步比較個案間之相同與相異處，最後引導出命題。

表 3 四家訪談個案之主軸編碼總彙整

| 主軸編碼 | A 個案公司 | B 個案公司 | C 個案公司 | D 個案公司 |
|------|-----------|--------|---------|-----------|
| 1 | 創業動機 | 社會目的 | 領導者背景經驗 | 內部營運問題 |
| 2 | 內部營運困難 | 創業動機 | 創業緣起 | 領導者之資源與能力 |
| 3 | 外力影響之營運困難 | 創業歷程感受 | 創業動機 | 外部資源效益 |
| 4 | 營運順暢做法 | 創業限制 | 營運困難 | 營運順暢做法 |
| 5 | 內部資源 | 創業學習 | 政府單位之協助 | 競爭優勢 |

表 3 四家訪談個案之主軸編碼總彙整(續)

| 主軸編碼 | A 個案公司 | B 個案公司 | C 個案公司 | D 個案公司 |
|------|-----------|-----------|---------|------------|
| 6 | 競爭優勢 | 領導者背景經驗 | 股東資源 | 創業緣起 |
| 7 | 領導者背景經驗 | 管理理念 | 優勢 | 創業動機 |
| 8 | 社會創業之意涵 | 內部營運問題 | 營運順暢做法 | 社會創新之期望與作為 |
| 9 | 領導者正向個人特質 | 外力影響之營運困難 | 社會創業之意涵 | 經驗學習 |
| 10 | 股東投資理由 | 員工管理問題 | 視障者的優勢 | 員工管理 |
| 11 | 社會回饋意念 | 員工管理 | | 管理問題 |
| 12 | 管理理念 | 經營做法 | | |
| 13 | 組織目標導向 | 領導者能力與資源 | | |
| 14 | 組織管理 | 競爭優勢 | | |
| 15 | | 外部資源與機會 | | |
| 16 | | 領導者正向個人特質 | | |
| 17 | | 組織目標導向 | | |

資料來源：本研究整理

(1) 營運困境

由表 3 可以發現四家個案公司皆有出現營運方面之困難，其中缺乏資源所造成之資源限制情形為四家個案公司最主要之營運問題。另外，A 個案公司及 B 個案公司除了有內部因素造成之營運困難外，也有受外力影響所造成的營運問題。而其外力因素包括法規限制、氣候因素影響、產業特性之限制以及預期外之突發狀況發生。如 A 公司：「那一個我們未來想蓋的那一個釀梅廠的土地不標不行啊，不標就沒有啦，因為當時土地要招租，所以使得我們計畫必須提早。」及 B 公司：「其實去年最慘的事情是遇到氣候異常，特別是蘇迪勒、天鵝跟杜鵑這三個颱風造成的影響。」。

不論是內部因素或外力影響產生之營運問題都容易使社會企業在運作上出現營運困境，因此順利因應這些營運問題是社會企業能夠順暢營運之重要關鍵。

(2) 領導者正向個人特質

透過訪談資料發現領導者如果具有正面思考、面對問題及堅定態度之個人特質會觸發領導者積極尋找因應方法以解決公司之營運困難。如 A 個案領導者之正面思考：「所以我就換個角度想，我就把它(法規限制)當作把劣勢變成優勢。」B 個案公司領導者面對問題之特質：「怎麼辦煩死了，但煩死了還是要想辦法。例如說有些應收拜託他提早付，甚至從我自己的資金裡面哪些資金還可以用諸如此類。」經由上述發現，本研究提出命題一：

命題一：社會企業領導者具備正面思考、面對問題及堅定態度等正向個人特質有助於社會企業因應營運困境。

(3) 管理問題

除了上述之營運問題會影響社會企業是否能營運順暢外，由訪談內容資料發現組織中的管理問題也會間接影響到社會企業是否能順利營運。例如 B 公司的員工管理問題：「就是說他們不會公然的違背命令，但他們不習慣去有紀律的執行。」與 D 公司之領導者面臨管理問題：「那我覺得後來當公司越來越大的時候就可能說在管理方面會有不同問題，譬如說管理門市或管理商品要怎樣做到最有效的，就是每個階段都有不太一樣困難的地方。」

根據訪談資料內容，A、B、D 三間個案公司皆提及員工管理之概念，員工屬於公司重要資產以及整體組織運作的重要要素之一，因此員工管理即是非常重要的管理問題。根據上述發現，提出命題二：

命題二：社會企業內部進行良好的員工管理有助於提升企業營運之順暢。

(4) 內部資源

透過訪談資料發現透過領導者之能力與其擁有的資源能幫助社會企業營運順暢。例如 A 個案與 B 個案之領導者遇到行銷問題時提出應對的行銷策略、D 個案公司之領導者因為公司資金需求利用個人財產來因應，而 B 個案之領導者則藉由個人的人脈關係順利度過資金周轉問題。

股東是公司重要之投資者，也是公司資金來源的管道之一，在個案資料中發現股東除了提供資金資源外，也提供許多非資金面之幫助，如 A 個案與 C 個案都各自提及到非資金之股東資源為公司帶來的助益。

(5) 競爭優勢

Hart (1995)指出企業的競爭優勢是透過有價值和不可替代之資源以及企業所開發出來的內部能力發展而來。根據訪談內容發現四間個案公司皆具備競爭優勢。如 B 公司在其產業之良好經營風範而在業界獲得良好的口碑，並因為口碑效益獲得訂單，而 D 個案公司則是通過世界公平貿易組織之認證成為目前國內唯一的會員，並獲得公平貿易相關認證，因此在面臨眾多競爭者時仍可以持續經營，另外 A 公司與 C 公司也都透過其產品優勢吸引消費者並獲得穩定的收入來源。最後綜合上述，提出命題三及命題四：

命題三：社會企業具備領導人的能力與其資源、股東資源等內部資源有助於營運順暢。

命題四：社會企業具備內部資源及能力發展之競爭優勢有助於營運順暢。

(6) 外部資源與機會

組織的內部資源是有限的，所以有時必須透過外部的資源以利組織營運操作。根據訪談資料發現四間個案公司皆適時地運用外部的資源與掌握外部環境所產生之機會以利其企業能夠順暢營運。如 B 公司因為食安問題產生的食安意識使其所經營的有機產業獲得商機，而 C 公司則是透過政府單位之協助順利獲得資源以維持公司之營運。

另外，藉由外部資源的運用除了可以替社會企業因應當下的困難外，其外部資源也能在無形之中發揮效益持續幫助社會企業順利營運，如 D 個案訪談資料中提到身為國際公平貿易組織會員身分的效益，以及定期的獲得生產端訊。最後，根據上述提出命題五：

命題五：社會企業領導者藉由外部資源之運用與外部機會的掌握有助於營運順暢。

(7) 營運順暢做法

由表 3 發現四家個案公司之領導者皆藉由一些做法使其遇到營運困難時能順利因應並使公司能持續順暢經營。首先四間個案公司皆出現人力資源方面之問題，而 A 個案公司、C 個案公司及 D 個案公司皆受到人力上的限制、B 個案受限於員工能力。A 個案公司透過領導者身兼多職以及陸續的招募動作來減緩人力限制，C 個案也是透過招募的動作來減緩人力壓力，D 個案公司則是尋求外部人力將設計品外包給手工製作的生產端來製造產品。另外 B 個案也是藉由領導者身兼多職的方式來因應員工專業能力受限的過渡期。而 C 個案公司也投入專業人力的篩選與訓練來獲得專業人力資源，以利公司能持續順利營運

此外，A 個案、C 個案與 D 個案公司也都運行銷策略來增加公司營收。如 A 公司：「我們沒有系列你們(訪談者)也買不起，假設每個東西都動輒一兩千塊的話對某些族群可以，假設我們現在做成飲料那就可以一瓶一瓶四十塊、五十塊。」D 公司：「那可能我們就會變成分工的方式，例如說就是週末的時候可能一個人留在店裡那另外一個人可能就是如果在台中有市集我們就是去參加，那或是就會跑上來台北去參加市集。」C 公司則是強調授權保證及專業性的定位來吸引顧客：「那第一個我們跟德國 license 這個東西，那從某個角度他就是個舶來品。那第二個他成立了 18 年，18 年來在全世界各地的活動都展開的蠻好的，有 39 個國家有 license 那總共有一百七十

幾個城市有 license，那講全部參加過這些活動的人超過七百萬，那這個都是 pro 的部分我們可以 position 我們很強。」

從訪談資料內容中也發現社會企業在對外的經營上與其供應商之間的關係管理對於企業營運順暢相當重要。如 D 個案公司提到與公平貿易的生產組織進行合作，在合作的過程中遇到特殊狀況時與生產端進行溝通協調以利營運順利。B 個案公司為有機農業產業的產銷流通平台業者，並使用契作方式和有機產品供應端建立合作關係以獲得穩定的貨源。但因為契作是一種風險程度較高之合作方式，故個案公司也透過供應商評選的機制來確保每位供應商的品質以避免公司發生損害。

另外，與顧客關係的經營也是維持企業營運順暢的重要因素之一，在訪談資料中可以發現 B 個案與 D 個案皆強調顧客關係之管理。如 B 公司與顧客創造資訊對等關係，而 D 個案公司則相當注重與顧客之互動。

根據上述分析可以清楚發現個案公司除了具備內部資源、競爭優勢以及運用外部資源與機會外，也需透過許多做法來維持公司之營運順暢。以下將依上述分析出的營運順暢做法提出命題六至命題九：

命題六：社會企業領導者藉由身兼多職、招募動作、專業人力的篩選與訓練等減緩人力資源問題之做法有助於營運順暢。

命題七：社會企業領導者透過行銷策略之運用有助於營運順暢。

命題八：社會企業與供應商建立良好的關係管理、供應商管理機制有助於營運順暢。

命題九：社會企業培養良好的顧客關係管理有利於營運順暢。

(8) 組織目標導向

從訪談資料內容發現個案公司之領導者具有組織目標導向之傾向有助於公司實現社會目的以及公司營運狀況。如 A 個案領導者提到希望公司營運順利之想法：「我是任職留了三年，就只是希望找出一條路。」以及為公司建立階段目標的作為：「比如說我們今天要做品牌的改造，所以你看前面那個萌芽期我們只訂定我們社企基本知名度、引進老梅產品等等，可是第二階段我就必須確立我是什麼社企的領導品牌，同時我要成功打造兩個產品的系列，就是十年梅跟梅好，那後面當然農場、品牌價值等等，第三個就是就個品牌要走到國際去。」

而 B 個案公司領導者則是運用能夠契合公司社會目的之經營方式：「但是契作也是友善大地能夠做到產銷，產：生產、流通分裝、產業銷售跟教育推廣這四塊前後有沒有可能真正一家親。」以及遇到營運問題時及時提出因應做法之行為：「老天爺的臉色不是我們說了算，那我們自己這邊的部分，團膳的擴大跟加工的比例加重。」。根據上述，以下提出命題十：

命題十：社會企業之領導者具有組織目標導向之想法及行為等傾向有助於公司實現社會目的以及營運順暢。

(9) 領導者背景經驗與經驗學習

由訪談內容資料發現社會企業領導者創業前之背景經驗有助於公司的營運狀況。如 A 個案在創業前有開設法律網站的經驗，並效法此網站之 SOP 做法，將其運用在目前公司之流程改善。B 個案公司則是在創立社會企業之前就已經在有機農場從事有機農業相關工作，也因此獲得許多相關知識。而 C 個案領導者則是在企業界有相當豐富的經歷，所以相當注重每個經營環節，如重要的現金運轉問題。

另外，本研究也發現領導者會將營運過程所學習到的知識或經驗運用在公司日後的營運上並產生經驗學習的效益使公司達到營運順暢的狀況。如 B 個案公司之領導者對於有機產業更進一步的認識：「可回過頭來我說過，我真正看到山農問題的嚴肅必須正視，那我也負責任的講就是說這個議題在我生命中我很高興我有這八年，我也很慶幸我有這八年我才有機會更深刻的去認識，我真的有資格學習跟清楚，我有資格因為我們這邊真的做了八年，所以我們才有資格去看到這個產業的全貌。」以及 D 個案公司領導者將營運過程中學習到的經驗運用在新產品開發：「我們事實上就是靠經驗這樣子，可能就是從以前累積下來的經驗，就是覺得~這樣的東西就是比較好賣，所以就是基本上就是靠經驗去選產品或開發新產品。」綜合上述分析，以下提出命題十一至十二：

命題十一：社會企業領導者創業前之背景經驗有助於公司營運順暢。

命題十二：社會企業領導者藉由營運過程之經驗學習有助於公司營運順暢。

5. 結論

5.1 研究結論

本研究以資源基礎理論及管家理論之觀點探討社會企業在面對營運困難時具備哪些因素能使其順利度過難關並維持營運順暢的狀態。透過個案研究法，以開放式的訪談方式實地訪談社會企業領導者，並由受訪者敘述社會企業的營運過程及狀況。本研究以四間個案公司為研究對象，並在取得受訪者之同意下進行錄音，之後將訪談內容謄寫成逐字稿並做為研究資料。接著針對研究資料進行分析並形成主軸編碼，接著再藉由觀察四間個案公司之主軸編碼發現現象和各主軸編碼之間的關係，最後針對研究發現提出命題。

研究結果發現社會企業所遇到的營運困境除了內部資源限制造成的營運問題外，也會受到外力影響產生營運問題，並進一步闡明有哪些外力影響之營運問題。第二，本研究發現社會企業領導者具備正面思考、面對問題及堅定態度等正向個人特質有助於社會企業因應營運困境。第三，研究發現組織中的管理問題也會間接影響到社會企業是否能順利營運，然而透過良好的員工管理有助於營運順利。第四，本研究發現社會企業透過內部資源、競爭優勢、外部資源之運用與外部機會的掌握及營運順暢做法等營運順暢之條件有助於公司營運順暢，其中社會企業藉由內部資源以及其發展之競爭優勢有利於公司營運狀況則呼應資源基礎理論之觀點。第五則是以社會企業之領導者進行探討，並發現社會企業領導者具有組織目標導向之傾向、領導者創業前之背景經驗以及領導者藉由營運過程之經驗學習皆有助於營運之順暢，而當中的領導者組織目標導向則與管家理論觀點相呼應並驗證 Hernandez (2012)所提出的管家行為。最後，本研究整理出四家個案公司各自的營運困境及營運順暢因素之內容，如表 4、5，並綜合上述繪製出社會企業營運架構圖，如圖 1。

表 4 個案公司營運困境之內容整理

| 個案公司 | 內部營運問題 | 外力影響之營運問題 |
|------|--|--------------------------|
| A 公司 | 1. 行銷問題 2. 董事會要求嚴謹 3. 缺乏營運經驗 4. 資源困難 5. 思維差異 | 1. 突發狀況 2. 法規限制 |
| B 公司 | 1. 訂單數量不足 2. 資源困難 | 1. 氣候問題造成營運問題 2. 產業限制 |
| C 公司 | 1. 產業性質之困境 2. 資源限制引發人力問題 3. 業務開發困難 | - |
| D 公司 | 1. 資源困難 2. 營運位置不醒目導致營運狀況不佳 3. 領導者能力劣勢 | - |

表 5 個案公司營運順暢因素之內容整理

| 個案公司 | 營運順暢做法 | 內部資源 | 外部資源與機會 | 競爭優勢 |
|------|--|---------------------|-------------------------|--|
| A 公司 | 1. 減緩人力問題 2. 運用外部資源與機會 3. 調整行銷策略 4. 流程改善 5. 順應法令限制 | 1. 股東資源 2. 領導者能力 | 1. 募資行動 2. 社企元年推動的機會 | 1. 產品優勢 2. 資金優勢 3. 故事行銷優勢 4. 社會形象優勢 |

表 5 個案公司營運順暢因素之內容整理(續)

| 個案公司 | 營運順暢做法 | 內部資源 | 外部資源與機會 | 競爭優勢 |
|------|---|---|---|--|
| B 公司 | <ul style="list-style-type: none"> ● 經營方式 1. 供應商管理 2. 顧客關係管理 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 領導者能力 2. 人脈資源 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 有機產業競爭者少 2. 食安問題產生的機會 3. 與外界合作 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 獨特經營方式 2. 口碑效益 |
| C 公司 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 專注產品研發 2. 因應營運狀況變動人事配置 3. 注重現金周轉問題 4. 強調授權保證及專業性 5. 專業人力的篩選與訓練 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 股東資源 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 政府單位之協助 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 專業人力資源 2. 營運地點效益 3. 營運經驗累積的效益 4. 產品優勢 5. 專業能力優勢 |
| D 公司 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 適時調整營運方式 2. 行銷策略之運用 3. 外部資源之運用 4. 顧客服務 5. 生產端之接觸與協調 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 領導者之資源與能力 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 外部人力 2. 系統導入 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 公平貿易認證優勢 |

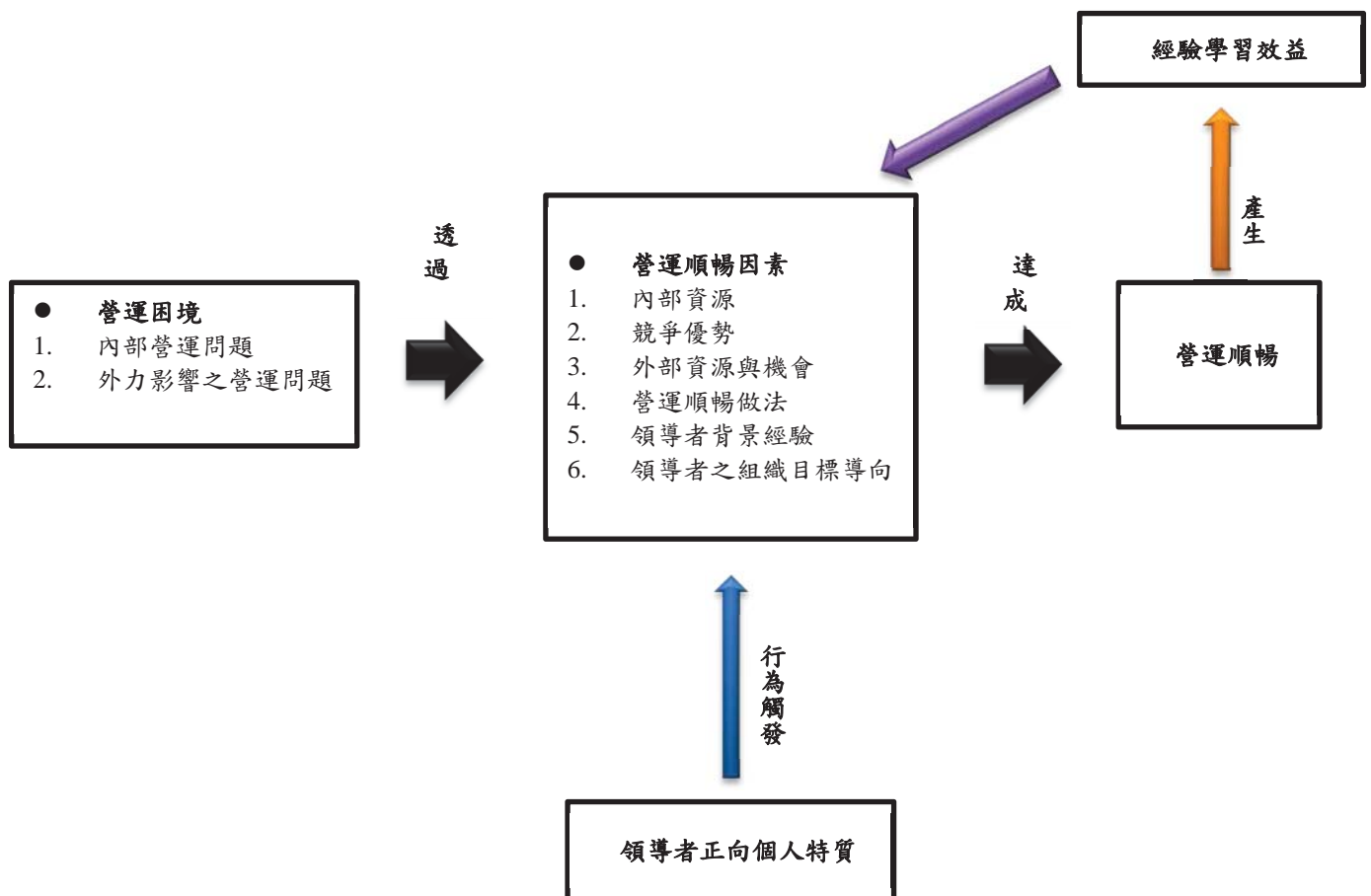


圖 1 社會企業營運架構圖

5.2 研究貢獻

(1) 學術貢獻

本研究採用質性研究的個案研究法，以探討社會企業具備哪些因素有助於營運順暢之研究目的來豐富社會企業營運議題，並藉由資源基礎理論以及管家理論之觀點對不同性質之社會企業進行多個案的研究，最後找出與理論相呼應的營運順暢影響因素，並提出十二項研究命題供後續探討社會企業營運相關研究之研究者為參考依據。

(3) 管理意涵

透過本研究的發現，後續社會企業創業家或是社會企業領導者可參考本研究由三種不同性質產業的四間個案所挖掘出之營運順暢條件，幫助領導者在遇到類似營運問題時能有實際案例可參考。

研究結果發現社會企業除了運用內部的資源及建立競爭優勢外，也提醒社會企業領導者必須適時運用外部的資源以及掌握外部機會的重要性。而訪談資料內容就有兩間個案公司皆提及到目前國內政府積極推廣社會企業的成立，並給予許多相關資源來運用。此外，研究結果也顯示出組織需重視員工管理之議題，以及進行良好的員工管理有助於公司提升營運順暢程度。

最後，本研究也發現社會企業領導者其重要角色對公司的影響力極大，其中除了領導者本身的背景經驗、能力及資源等因素外，身為一個社會企業領導者具備正向的人格特質以及長遠的以組織目標導向為首要目標是更不可或缺的條件，也是影響公司營運順利的重要關鍵。

5.3 研究限制與建議

以下四點為未來研究建議與限制：

- (1) 本研究僅以三種不同性質產業之社會企業為研究對象，並從中發現所具備的營運順暢因素。建議後續學者可在多探索不同性質產業之社會企業以建立更多元、更全貌的關係。
- (2) 本研究並未針對非營利組織轉型之社會企業為研究對象，而台灣的社會企業型態卻大多屬於此種 NPO 轉型之社會企業，故在尋找研究對象時限制較多。建議未來學者可加入此種轉型的社會企業為研究對象，並探討其轉型後之營運過程，以發現更多不同的現象。
- (3) 本研究以資源基礎理論以及管家理論兩觀點來探討社會企業在面對營運困難時具備哪些因素使其順利度過難關並維持營運順暢的狀態。建議後續研究者能採取不同觀點切入探討，以豐富社會企業議題之研究。
- (4) 本研究以實地訪談方式進行研究，但由於訪談技巧尚未成熟，所以有時訪談會將問題敘述得不夠清楚或是無法技術性的深入追查答案。故建議初次採用訪談方式之研究者必須學習訪談的技巧與演練，或是受訪者時間允許的情況下在進行第二次訪談。

6. 參考文獻

中文文獻

1. 方至民(2000)。企業競爭優勢。台北市：前程企業管理有限公司。
2. 呂朝賢(2008)。社會企業與創業精神：意義與評論。國立政治大學社會學報，39，81-117。
3. 成玫儀(2014)。策略與商業模式間關係之初探(未出版之碩士論文)。國立屏東科技大學，屏東縣。
4. 吳思華(2000)。策略九說：策略思考的本質。台北市：臉譜文化。
5. 官有桓(2011)。社會企業與公益創新：邁向公民社會。台北市：華藝中文電子書。
6. 施俊吉(2013)。台灣自主型社會企業之創業歷程與商業模式(未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
7. 陳淑娟(2013)。社會企業商業模式之演化：台灣非營利組織之個案研究(未出版之博士論文)。輔仁大學，新北市。
8. 陳向明(2002)。社會科學質的研究。台北市：五南圖書出版公司。
9. 蔡麗蓉(2012)。結合社會責任與金字塔底層之商業模式探討-以臺灣宏遠興業為例(未出版之碩士論文)。國立臺

北科技大學，台北市。

10. 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。創業管理研究，1(1)，1-43。
11. 鄭勝分(2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報，7，65-108。

英文文獻

1. Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York: Oxford University Press.
2. Black, L. & Nicholls, J. (2004), *There's no Business Like Social Business. How to Be Socially Enterprising the Liverpool: Cat's Pyjamas*.
3. Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 42, 1231-1241.
4. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
5. Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 25(1), 5–26.
6. Dees, J.G. (1998). The meaning of “social entrepreneurship.” Working paper, Stanford University — Graduate School of Business, Stanford, CA.
7. Davis, J. H. & Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
8. Donaldson, L. 1990. The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 369–381.
9. Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
10. Gordon, L. & Teck Y. E. & Sachiko T. (2015). An Investigation of Marketing Capabilities and Social Enterprise Performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Advance online publication. DOI: 10.1111/etap.12041.
11. Hernandez M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37 (2) , 172-193.
12. Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
13. Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for a definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39.
14. Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley.
15. Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63(2), 134-139.
16. Short, J., Moss, T., & Lumpkin, G. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194.
17. Sophie C. B. & Frank J. & Jill K. (2012). Governing for Impact and Performance within SEVs: The Mediating Role of Organizational Capabilities. *Academy of Management Annual Meeting* , #10497.
18. Wernerfelt, B., (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
19. Young, D. R. (2001). Organizational identity in nonprofit organization: Strategic and structural implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 139-157.

20. Zahra, S. (2003). Ownership involvement and international expansion: An empirical test of the stewardship theory among family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512.

網站資料來源

1. 吳佳穎。口頭支持很容易，但對於道德消費商品 你真的願意「多花點錢」買嗎？社企流。取自：
<http://www.seinsights.asia/article/3291/3269/3335>
2. 陳政偉。國發基金匡列 10 億元 投資社企發展。中央通訊社。取自：
<http://www.cna.com.tw/news/afe/201509040342-1.aspx>
3. 新聞傳播處。江揆：政府、民間攜手建構友善的社會企業發展環境。中華民國行政院官網。取自：
http://www.ey.gov.tw/News_Content2.aspx?n=F8BAEBE9491FC830&s=8CB7000D4B5223C4
4. 鄭偉謙。工商管理式社會福利的吊脆：社會企業的簡談。香港獨立媒體網。取自：<http://www.inmediahk.net>