

補立達社會企業股份有限公司： 社會企業的抉擇

Bulida Social Enterprise: Dilemma of a Social Enterprise

劉士豪 *Su-Houn Liu*

中原大學資訊管理學系

Department of Information Management,
Chung Yuan Christian University

廖秀莉* *Hsiu-Li Liao*

中原大學資訊管理學系

Department of Information Management,
Chung Yuan Christian University

本文引用格式建議：劉士豪、廖秀莉，2018，「補立達社會企業股份有限公司：社會企業的抉擇」，中山管理評論，26 卷 4 期：579~602。

Suggested Citation: Liu, S. H. and Liao, H. L., 2018, "Bulida Social Enterprise: Dilemma of a Social Enterprise," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 26, No. 4, 579-602.

* 通訊作者：廖秀莉，地址：桃園市中壢區中北路 200 號中原大學資管系，Tel：03-2652540 / Fax: 03-2655499，Email：hsiuliliao@cycu.edu.tw

摘 要

本個案希望從企業經營的角度，讓管理專長的學生能夠理解這種新的組織型態，掌握它們的優勢與弱點，進而能夠成為未來社會企業的經營者。本個案所描寫的是一家由一群有理想及想幫助弱勢族群的年輕人所共同創立的補立達社會企業，目前與各地的水電裝潢師傅合作，由師傅按照補立達的設計規劃去施作失能者住家的無障礙設施，但是這個合作模式營運得並不順暢，因此林總經理正在思考是否公司應該自行建立施工團隊以確保施工品質。本個案主要的目的是讓管理相關專業的學生能夠客觀地從個案角色的觀點體認到社會企業經營的實際情境，培養他們在傳統企業營利觀點之外，另一種從社會責任與永續營運的角度，綜覽全局、系統性思考的能力。

關鍵詞：社會企業、無障礙設施、長照 2.0

Abstract

Social enterprise is a type of organization that is often discussed but seldom correctly understood. The topics discussed in this case are aimed for students to experience the realistic scenarios in key stakeholder management from the viewpoint of the social enterprise. This case describes the Bulida social enterprise, a social enterprise which was founded by a group of young people who want to provide help to those disable and elderly people in Taiwan. One of the major project types of the Bulida is to implement access-free facilities in the homes of disabled people. In these projects Bulida was cooperating with decorators to implement those facilities. However, this cooperation model did not work smoothly. Therefore, CEO Lin of Bulida is considering whether the company should establish a construction team on its own to ensure construction quality. This case study is written for the junior and senior undergraduate students in college of management. The purpose of this case is to help them to be able to understand the ideas behind these social enterprises from a business management perspective.

Keywords: Social Enterprise, Access-free Facilities, Long-term Care 2.0

壹、個案本文

一、引言：裝潢師傅真頭大

唉！掛上電話，林總經理真的覺得深深的無力感。今天一早，就接到壞消息，公司申請居家無障礙施工的補助申請又有一件因為不符合政府的規範要求，被負責的官員退件。退件的理由其實也是小事，負責施工的裝潢師傅錯誤的把【行動式扶手】寫成了【行動扶手】，負責審核的官員很小心，要求更正才能核定補助。

可是呀！接下來補立達的同仁打電話去給委託施工的師傅時，人家可炸鍋了，政府為了看好納稅人的荷包，補助的規範一定很嚴謹，但是換個角度從學歷不高又是黑手出身的師傅眼中，這就分明是官僚的無理刁難。同仁好說歹說，硬頸的師傅就是不肯改，甚至嗆聲說反正案子的施工費也不高，自己本來就是在【做功德】，既然這麼麻煩，他這筆錢不要總可以吧！

負責這個案子的師傅可不是什麼壞人，這位師傅從補立達一開始進入居家無障礙施工這個領域時，就跟公司有合作，對於補立達這家社會企業的公益理念也一向很支持，他的不滿，林總經理當然不能忽視。於是他剛剛親自撥了電話去跟師傅溝通，聽了師傅整整一個多小時的抱怨，除了政府刁難之外，師傅又加碼把公司交給他的這些居家無障礙施工專案又好好地數落了一頓，這些案子金額通常都不高，補助的對象又是弱勢，通常家境都不寬裕，住家環境也不佳，師傅要施工的難度很高，偏偏這些民眾跟家人常常不善表達，對施工的要求又很多，常常把師傅一狀告上公司甚至政府的長官那兒去。從師傅的觀點，自己真是【好心被雷劈】，滿肚子的苦水沒人訴。

林總經理耐心地聽完他長長的抱怨，剛剛終於讓師傅消消氣，願意把【行動扶手】改成【行動式扶手】，重填一張單子給補立達去申請補助。掛了電話，林總經理真的衝動到甚至想要把這些居家無障礙施工專案乾脆收掉通通不要做了。可是，居家無障礙是政府對弱勢的一項德政，對於降低失能者居家的各種傷害，成效卓著，金額雖然不高，但是對那些弱勢失能者的幫助真的不小。更重要的是，就是因為這塊餅非常難啃，台灣目前除了補立達之外，根本沒有幾個業者願意碰，如果連補立達都退出，這些弱勢失能者該怎麼辦？

不願輕言放棄的林總經理於是想起，正在執行這些專案，負責幫失能者做無障礙施工規劃的同仁，最近一直跟他建議，居家無障礙其實就是裝裝輔助扶

手、做止滑設施、處理高低差等等的這些簡單的小作業，對於裝修跟水電師傅們來說都是殺雞用牛刀的簡易施工，為什麼公司不乾脆自己來做施工，組建一個施工團隊，讓補立達可以從接案、規劃、施工到申請補助，提供真正一條龍式的【居家無障礙施工】。當時，林總經理因為公司規模小，員工專業度不夠等等理由，沒有認真考慮過這個建議。現在既然跟師父們的合作狀況不佳，甚至還越來越惡化...

「看來，我真的得要跳下去自己來幹了嗎？」

二、補立達社會企業股份有限公司

補立達社會企業是由一群有理想及想幫助弱勢族群的年輕人所共同創立的社會企業，當初創立補立達的目的是為了解決台灣社會面臨老年化社會上所面臨的各種照顧問題，希望讓身障朋友及失能長輩的生活更美好。補立達的林峻良總經理當初在國際物流業擔任高階主管多年，因為家中父母及丈人紛紛病倒，因而辭職返家照料長者，沒想到這樣一個機緣讓他感受到在台灣一百多萬需要長照服務人口的悲哀與負擔，於是再次就業時，就選擇參與伊甸基金會及必翔銀髮的合作專案，成立全台第一個民間輔具服務中心，也是全台第一個公益團體和企業的輔具合作，結合伊甸的個案和必翔的營運經驗，建立服務流程專案和標準。

2017年6月，雖然對什麼是【社會企業】其實也一知半解，但是基於對公益目標的認同以及因應當初政府實施長照的施政方針，林峻良正式跟一群志同道合的夥伴成立補立達這家【社會企業】公司。與日商關係密切，常常與日商交流知識經驗的林總經理，希望自己能將日式先進的介護服務 know-how，輔具商品及管理 know-how 導入到台灣，成為真正的輔具和居家無障礙改善通路服務業，成為改變台灣銀髮照顧產業的力量。

隨著我國整體人口結構快速趨向高齡化，使得長期照顧（簡稱長照）需求人數也同步增加。長照以在地老化為原則，希望提供大家除了外籍看護與機構以外的照顧選擇，以減少人力與經濟負擔，善用社會資源。為發展完善的長照制度，2007年行政院即核定《長照十年計畫》（簡稱長照 1.0），積極推動長照業務。而實施十年後，隨著人口老化及照顧服務需求多元化，為因應失能、失智人口增加所衍生之長照需求，提供從支持家庭、居家、社區到住宿式照顧之多元連續服務，建立以社區為基礎之長照服務體系，行政院於 2016 年 12 月核定《長照十年計畫 2.0》（簡稱長照 2.0），以回應高齡化社會的長照問題。

長照 2.0 是政府重要施政重心，除了透過立法擴大投入經費之外，更積極

推廣各種創新的服務體系，並將服務延伸銜接至出院準備服務、居家醫療等服務，不但服務項目由 8 項增至 17 項，補助的金額也進行調整，讓從業人士可以獲得合理的報酬，不再只是過去的【做功德】。

雖然長照 2.0 編列了巨額的經費而且有了崇高的理想，但是，在現行的體制中，國人家中如果出現需要被照顧的失能者，通常都是雇用外勞來給予照顧。相對之下，由家人親自照顧加上政府提供長照服務的比例一直很低（圖 1）。本身親自照顧過家中長者的林總經理從本身的經驗中發現，這主要的瓶頸在於政府的幫助對於一般得民眾顯得不好用、不易找也不夠用（李樹人等，2017），而這一點正是他創立補立達想要創造社會最大價值的目的。補立達希望透過整合其他服務單位與個人一起，提供弱勢民眾使用政府所提供的各項【居家服務】的全程服務，透過個案管理、法令管理、產品作業、申請流程、報價及發票系統、捐贈作業等，讓政府的長照補助資源可以讓更多有需要的國民一起分享。

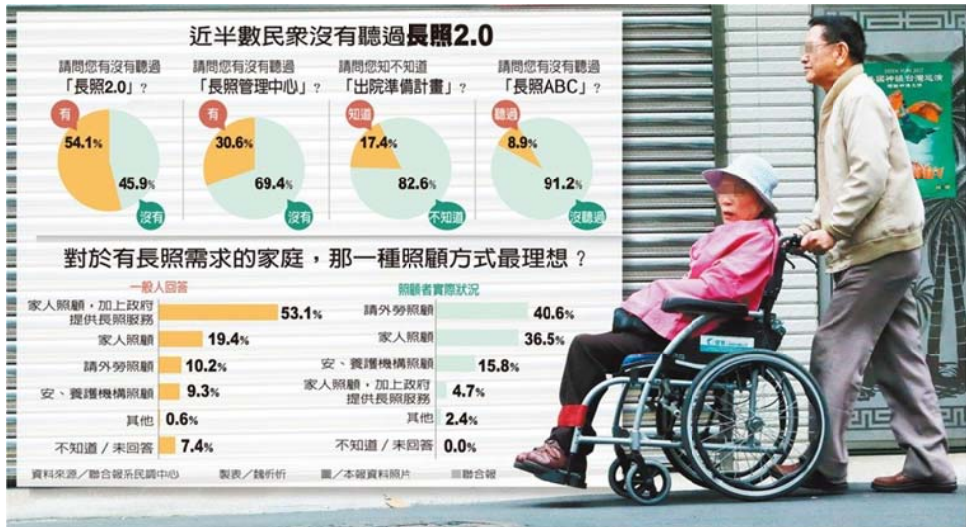


圖 1 台灣民眾長照需求統計

資料來源：聯合報

補立達設立之初，就從輔具和居家無障礙改善服務開始，結合各地的策略聯盟夥伴，提供居家及社區照顧服務、老人餐飲服務、交通接送服務、居家及社區復健服務、喘息服務、居家護理服務等。目前策略合作夥伴遍佈全國各地，營業的範圍也逐漸擴大，已經成為社福照護體系中一位重要的成員，林峻良總經理也成為公益團體 NPO 人們口中熱心助人的林顧問了。

三、居家無障礙設施專案

根據衛福部公布的 2015 年國人十大死因中，跌倒是 65 歲以上老人事故傷害死亡原因的第 2 名，每 5 人就有 1 人曾經跌倒。老人跌倒 9 成以上會骨折，除了有臥床風險，而且根據健保局統計，國人 85 歲以上發生髖關節骨折，一年死亡率達 25%。值得注意的是，最常跌倒的地方不是外面，而是居家的家具旁、浴廁間及住處外有高度及坡度的地面。這些危險，其實只要在家中安裝輔助扶手、止滑設施再把容易跌倒的高低差加以處理，就可以大幅降低老人失能者的危險。營造一個安全、無障礙的居家環境。基於此一認知，各級政府都有針對殘障及高齡人口提供各種居家無障礙設施的補助，讓需要的民眾可以申請。

不過，雖然符合補助資格的民眾據統計可能高達一百萬以上。但是，一方面一般民眾對於居家無障礙施工既缺乏認識，也不知道如何獲得補助。另一方面，提供居家照護的公益團體 NPO 對於這種需要施工，金額又低又麻煩的專案，自然也是興趣缺缺。因此這些年來，雖然幾經宣導（圖 2），向各級政府真正提出申請並獲得補助的民眾並不多，編列的預算常常落到得繳回公庫的下場。

圖 2 展示了兩張由新北市政府發出的宣導海報。左側海報標題為「新北市政府衛生局 10 年度家庭照顧者支持活動委託服務」，內容包括：服務對象為新北市政府動盪家庭委託的 5 月 11 日以前新北各區辦理 48 歲支持活動的 60 種家庭照顧者在動盪家庭、散居戶位員最高知、建議與朋友、同事與活動等。海報列出了對象資格、費用、三種報名方式（以下方選擇一報名（報名前請詳讀報名須知）：1. MAIL 至 takecare890@gmail.com；2. 傳真至 2921-2831；3. 電話報名時間：週一至週五 9:30-12:30; 14:00-17:30。電話：2921-2889 轉 886、884。右側海報標題為「選對輔具 照顧大省力!!」，內容包括：使用適合輔具，讓生活更方便! 照顧大省力!! 家人更放心!!! 改造居家無障礙環境，創造安全及適宜居住的居家環境。海報列出了使用輔具很重要、居家安全不可少、政府補助負擔少等要點，並展示了各種輔具如電動床、輪椅、氣墊床、便器椅、止滑地毯、浴室扶手、高低差改善、地面防滑改善等。海報底部有新北市政府與補立達社會企業合作，免費提供「輔具及居家無障礙安全」的諮詢服務，並協助申請補助，讓家庭照顧者在照顧路上更省力!! 諮詢電話：(02) 2921-2889。

圖 2 政府（新北市）宣導海報

資料來源：新北市政府

林總經理認為既然居家無障礙施工對民眾如此重要而長照 2.0 實施後又編列了比過去更多的補助經費，顯然這是一個社會企業應該積極投入的場域。於是，補立達設立了 UD care 這個團隊，開始收集整理居家無障礙的各項規範，搞清楚不同政府機關、不同名目的補助流程，著手打破這個對於一般民眾顯得不好用、不易找也不夠用的長照福利措施的各種障礙。

照護專業跟政府規定都非常繁瑣複雜，為了打破障礙，補立達的策略是建立居家無障礙施工的標準作業流程，再積極跟各地負責提供長照服務的團體合作，培訓住宅改修士，讓這些年輕剛從照護相關科系畢業的年輕人，可以對居家無障礙的施作以及長照法令規定及服務申請流程，具有相當程度的專業，讓他們可以提升成為『全方位銀髮長照專家』。遇到了有需求的個案，這些住宅改修士可以透過補立達的完整服務流程，從到府訪視，補助諮詢，申請送件（含長照服務申請），陪同評估，輔具購買，居家無障礙改善規劃，監督施工以及設施使用，送貨收款，補助核銷，一路陪伴個案完成整個程序。

有了住宅改修士跟 UD care 的標準處理流程 SOP，唯一的問題就剩下按照住宅改修士畫出來的施工規劃圖來進行施工，這部份因為涉及到室內改裝的專業，補立達就在地招募具有熱誠跟意願的水電或室內裝潢師傅來加入，由他們來負責施工。

一開始，補立達的這個新模式就獲得非常好的回響，申請專案的數量馬上增加，客戶也非常滿意這個創新的服務模式，尤其是許多民眾第一次獲得政府的補助，更是對補立達跟提供協助的 NPO 團體充滿感謝。

不過，好事總是不長久，隨著時間的過去，補立達的住宅改修士跟負責施工的師傅之間的合作關係卻越來越困難。首先，這些師傅當初可是心懷【做功德】的善心，不計較低報酬的來加入的。但是，從圖 3 的範例中可以看到，這個不到三萬塊的案子，常常兩人做施工，兩三天都完工不了，加上後續的行政處理，一個師傅一天的工錢可能兩千塊都不到。所以如果在商言商，從裝潢師傅的角度，這種無障礙施工的案子通常報酬又低而且施工環境惡劣，運用的又不是他們平常習慣的水電施工或室內裝潢技術，初期雖然抱持著幫助弱勢的心情，願意收取較低的施工費用【做功德】，但是長期賠本又要面對失能者及其家屬的抱怨加上冷嘲熱諷，會越來越難以支持也是人之常情。

說完這句話，林總經理結束了這一場會議。今天下午，林總經理約了幾位負責居家無障礙施工的相關同仁來開會，討論公司是否應該自組施工團隊的議題。會議一開始，原本大家聽說要自組施工團隊，都覺得很興奮，但是接下來深入的討論之後，才發現其實問題很大。首先，補立達這樣做其實有點對不起這些一直支持補立達的師傅們，不過，這還好解決，補立達預期可以承接到的專案不少，因此大可以一邊組建團隊，一邊繼續跟表現好的師傅們一直合作下去。

但是，另一邊的事情就比較棘手了，畢竟失能者通常也就是經濟弱勢，扣掉政府補助，它本身可以支付的金額本來就有限。而政府的補助又有預算的限制，無法作太高的補助。因此補立達能夠給付給施工團隊的報酬實在不高。原本的水電裝潢師傅因為只是兼著做，還有原本水電裝潢工程的收入，可以不必太計較。一旦自組施工團隊，光靠居家無障礙專案的施工收入，成員的收入比起師傅們一定低得多。薪水低，要找到真正熟練的師傅們來投入團隊就很困難了。同仁們撥了撥算盤，月薪大概就是五萬上下，這對初出校園坐辦公桌的年輕人當然是高薪，但是對於師傅級工人而言，做工可是辛苦工作，月薪沒有十萬，應該也請不來。

找不到師傅來加入，找剛出校園沒經驗的年輕人可以嗎？其實補立達也沒有把握，居家無障礙雖然就是裝裝輔助扶手、做止滑設施、處理高低差等等的這些簡單的小作業，但是讓沒有實際水電、裝潢經驗的年輕人來負責，到底可不可行，能不能確保品質，其實根本沒人敢拍胸脯跟林總經理保證。

於是，補立達陷入了兩難，繼續現狀，它的營運勢必難以繼續，但要它自組團隊，卻是前途多艱。林總經理只能宣布先散會，讓他這兩天再好好想清楚，到底要不要自組一個新的施工團隊，以延續補立達的居家無障礙施工的業務。

貳、個案討論

一、前言

社會企業是一個常常被討論，卻很少被正確理解的組織型態（謝昇佑，2016；社會企業園，2016），本個案是特別針對管理相關專業的學生所撰寫，尤其是那些關心社會公益又想要開創自己人生志業的學生們。主要的目的是

讓他們能夠客觀地從個案角色的觀點體認到社會企業經營的實際情境，培養他們在營利觀點之外，另一種從社會責任與永續營運的角度，綜覽全局、系統性思考的能力。

二、課前閱讀與討論問題

（一）課前閱讀

如果學員在過去對於【社會企業】並沒有接觸與了解，建議可以事先閱讀以下資料：

1. 社企流 (2016) 社會企業，<http://www.seinsights.asia/aboutse>
2. 程天縱 (2018) 台灣應不應該推動「社會企業」，
<https://tuna.to/social-enterprise-c36d3bb0f22d>

（二）討論問題

1. 什麼是【社會企業】，它跟一般企業或是非營利的公益團體有何不同？
2. 作為【社會企業】，補立達在專案品質與是否能夠獲利之間，應該如何思考？
3. 補立達與施工師傅之間難以合作，可能是那些原因造成的？
4. 如果補立達要建立自己的施工團隊，它會面臨怎樣的困難？
5. 林總經理是否應該停止與師傅們的合作，改成自己建立施工團隊？請問理由為何？

三、個案解析

本個案的討論分成四個階段，首先是釐清【1.「社會企業」和「一般企業」有什麼不同？】，接著釐清問題【2.補立達在委託施工時遇到什麼困難？】。接著開始討論，面對問題【3.補立達有哪些可行的選項？】最後，討論補立達可以利用本身【社會企業】的優勢【4.如何建立施工團隊】，找尋最佳的解決方案？

（一）「社會企業」和「一般企業」有什麼不同？

進行本個案討論的第一件要務是同學必須釐清，補立達是一家【社會企業】。所以補立達在進行這樣一個決策時，跟一般企業或是公益團體會有什麼

不一樣？而這涉及到三個層次的理解，首先，什麼是社會企業，其次是為什麼補立達有必要是一個【社會企業】，最後，才能討論補立達在進行這樣一個決策時，跟一般企業或是公益團體會有什麼不一樣。

1. 什麼是【社會企業】？

什麼是「社會企業」？雖然每個國家、組織、或個人對「社會企業」此概念的定義與解讀，都不盡完全相同。但廣義而言，「社會企業」指的是一個用商業模式來解決某一個社會或環境問題的組織，例如：提供具社會責任或促進環境保護的產品/服務、為弱勢社群創造就業機會、採購弱勢或邊緣族群提供的產品/服務等。其組織可以以營利公司或非營利組織之型態存在，並且有營收與盈餘。其盈餘主要用來投資社會企業本身、繼續解決該社會或環境問題，而非為出資人或所有者謀取最大的利益（社企流，2016）。

表1 社會企業與一般企業以及NPO公益團體的比較

	公益團體	社會企業	一般企業
目的	社會價值 極大化		利潤 極大化
方法	捐款 資助	自給自足 永續發展	

資料來源：本研究整理

就法律面而言，目前（2018年5月）我國並未立法對於社會企業做相關的法律規範，因此社企適用的規範與一般公司的規範完全相同（吳馥馨，2017）。為了彰顯社會企業的公益本質，社會企業往往自行設立各種內部準則（聯合報，2016）。目前，公司法依據修法委員會所提建議，傾向允許公司不以獲利最大化為唯一設立目的，放寬公司法第1條，於第1條增訂第2項，「公司得追求營利以外之目的。」此外，第23條修改為公司負責人執行業務「得適當兼顧」其他利害關係人利益。此外，並考慮增訂「兼益公司」專章（節），以鼓勵追求社會使命的社會企業發展。

2. 為什麼補立達必須是一個【社會企業】？

社會企業在國際間（尤其是英、美、南亞等國家）已被證明為一個可擴張與永續經營的商業模式。根據程天縱（2018）表示，社會企業的

發展由來是演進式的，主要是因為今日的非營利組織面臨了以下三大威脅：(1)大眾捐款日益降低；(2)政府補助逐年縮減；(3)很多捐款人對非營利組織的效率和捐款運用日漸感到不耐。因此，我國非營利組織普遍對社會企業化採取肯定與正面的態度（陳定銘，2007），這些有心從事公益的團體，必須轉而更有效率而且更能永續的商業模式來解決這些社會問題，才能得道多助，完成使命（Bacchiega & Borzaga，2001）。

從以上的分析就可以理解為什麼補立達必須是一個【社會企業】？在長照這個領域，單純的營利企業或是非營利的 NPO 公益團體來營運，在台灣這個現況勢必遭遇極大的障礙。但是，一個追求最大社會價值，而非最大獲利的社會企業，可以使用可獲利的商業模式的手法來解決失能者照護這樣的社會問題。因此在這個領域相較於只重視公益使命的 NPO，具有極大的優勢（陳彥君，2017）。根據交易成本理論（許惠珠，2003），透過【社會企業】這樣的形式，補立達可以大幅地降低它與其他利害關係人協作時的交易成本。對於政府機關、失能者及其家人、其他公益團體，甚至是那些水電裝潢師傅，像補立達這樣不以本身營利為目的組織，可以更容易獲得他們的善意以及信任，進而發展出成本更低、效率更高的協作模式（江敏慧、方世杰、李婉怡，2008）。

3. 面對問題，補立達跟一般企業或是 NPO 公益團體會有什麼不一樣？

社會企業是在民主原則的社會團結理念下發展產業，因此，追求的是企業營運範圍內，企業自身與利害關係人共同的最大利益（Laville & Nyssens, 2001）。相對的一般企業受到公司法第 1 條【以營利為目的】的限制，公司負責人執行業務也必須為股東追求最大利益負責。但既然是【社會企業】，相對於一般營利的企業，補立達就必須考量到其他關鍵利害關係人對它行事正當性的觀點。但從另一方面，補立達也不是公益團體，它不可以無視於專案的賺賠而一味地以失能者的福祉為最高的考量。補立達現行的困境很簡單，以它能夠支付給施工師傅的施工費用，它無法對師傅們有太多的要求。於是專案的品質無法達到補立達的期望，可是提高價格，補立達又無法跟弱勢的失能者交代。

討論建議（一）：「社會企業」和「一般企業」有什麼不同？

為了引起學生們的興趣，引導他們進入個案情境，講員可以先問他們一個假設性的問題：「如果你想要自行創業，你會選擇開一家【社會企業】嗎？」，請同學們進行投票，有了投票結果之後，讓學員開始討論【什麼是社會企業？】，如果反應不好，講員可以直接提問【社會企業跟一般企業有何不同？】以及【社會企業跟 NPO 公益團體有何不同？】，讓討論可以聚焦。

接著，隨機鼓勵幾位回答【會】或【不會】的同學請問他們「為甚麼？」。把他們的正反意見分別條列在黑板上，從他們的回答裡，請學員從創業者的角度，思考為什麼林總經理的創業會選擇以【社會企業】的組織樣態出發？這樣做有怎樣的好處跟缺點。同樣的，如果反應不好，講員可以直接提問如果是為了解決台灣社會面臨老年化社會上所面臨的各種照顧問題，【他為什麼不選擇直接開一家公司？】以及【他為什麼不組織一個公益團體？】，可以讓討論更容易進行。

為了協助學員更加理解這種新型組織型態對現行社會營運模式的衝擊，建議講員可以帶入公司營運與營利公司法律規範層面的討論，雖然目前我國對社企的修法仍在研議階段，直接提問【法律上，對於企業跟社會企業應該有哪些不同的要求？】或是【NPO 公益團體不用繳稅，那社會企業又應該繳稅嗎？】，讓學員可以理解為什麼應該可以允許社企不以獲利最大化為唯一設立目的，以及公司負責人執行業務「得適當兼顧」其他利害關係人利益的問題。

最後，講員可以簡述一下林總經理的問題【是否自組施工團隊？】，請同學分析它為什麼不能夠簡單的從【追求股東最大利益】的企業角度來看問題？講員可以更具體的提問同學【付不起施工費，為什麼不乾脆漲價？】，【一分錢，一分貨，有什麼不應該嗎？】，逐步引導學員認知到一個社會企業在面對問題時，考慮的觀點會跟一般企業或是公益團體有什麼不一樣。

（二）補立達在委託施工時遇到什麼困難？

為什麼強調【共同最大利益】的補立達社會企業無法跟各地的施工師傅們維持良好的關係？表面上，就是師傅們嫌棄施工費用給太低，施工時不願意紮紮實實的按設計圖跟標準作業程序施作。不過，進一步分析，你可以發現這其中也有它可以進一步探討的空間。首先，這些水電或裝潢師傅當初可是心懷【做功德】的善心，不計較低報酬來加入的。但是，失能者通常也就是經濟弱勢，扣掉政府補助，它本身可以支付的金額本來就有限。而政府的補助本來就有預算的限制，無法作太高的補助。但從失能者及其家屬的角度來看，這種專案對失能者的重要性很高，如果施工品質不良，可能危及性命都有可能，因此要求一定很高，有問題抱怨聲量一定不小。一旦失能者家屬有抱怨，勢必直接上達各個補助的政府機關，如果鬧到政府機關出來調解，對補立達的信譽勢必造成衝擊，於是這些師傅們的功德沒做到，還為自己惹出一身的麻煩。

根據以上的分析，從專案的角度來看，無障礙設施施工這類的專案，本身就是一個無法透過商業手段來有效解決的情境。難怪政府的補助在那兒，補立達卻不太有多少競爭對手來跟它搶生意。

討論建議（二）：補立達在委託施工時遇到什麼困難？

如果時間上允許，講員可以在議題二開始之前撥放一段影片，讓同學了解什麼是【居家無障礙環境專案】。

看完影片，請問同學，他們如果是一位水電或裝潢師傅，他們會願意參與這樣的無障礙施工專案嗎？請他們投票，接著，請問他們想要參與的理由跟不想參與的理由。把他們的正反意見分別條列在黑板上。

從回答裡可以逐步歸納出裝潢師傅的問題很典型，就是【善意無法持久】，抱持【做功德】的心態來幫忙，一次、兩次可以，長期下來就很糾結了。而且，這還不只是錢拿得少的問題，比起一般的水電或室內裝潢案，無障礙施工這種專案在時程上壓力更大，而客戶可能還比花大錢裝修房子的有錢人更挑剔。



圖 4 普及無障礙空間 改造居家有愛無「礙」

資料來源：https://www.youtube.com/watch?v=uT5rWRXp_EQ

引導學生回顧一下剛剛在第一階段，他們提出為什麼要以【社會企業】來創業的理由。提醒它們，一個像失能者【居家有障礙】這樣的社會問題之所以存在，就是因為那怕是有了政府補助，它仍然是一個無法透過現有商業手段來有效解決的情境。難怪政府的補助在那兒，補立達卻不太有多少競爭對手來跟它搶生意。

（三）補立達還有哪些可行的選項？

如果補立達是一個一般企業，現在這個問題就是一個簡單的【自製還是外購】決策（許振邦，2004）。補立達的困境是委託裝潢師傅不可行沒錯，問題是其它的選項又可行嗎？會比找專業的裝潢師傅有更好的結果嗎？就算補立達願意支付額外的成本自組團隊，失能者跟他的家屬就會更滿意嗎？其實，未必如此，首先，它可能找不到專業的師傅願意加入變成領薪水的職員，它也可能找不到夠多的專案給這些施工團隊發揮必要的規模經濟，最後，這批人可能既不專業、薪水又低，結果把專案品質做得比原本的專業裝潢師傅還差。

所以，放下【公益】的成分，補立達面對的是一個典型的商業問題，本身的產品或服務想要在市場上被接受，必須能夠在一定的成本條件下，達成讓各方滿意的品質。但是，面前的營運模式【委託水電或裝潢師傅施作】，滿足不了這個要求，如果，補立達找不出其他可行的營運方式（例如，自組

施工團隊），補立達這個【社會企業】也只能跟它的那些潛在競爭對手-一般企業、公益團體一樣，看得到，吃不到，無法在這個居家無障礙設施的領域大展長才。

要知道，傳統的商業行為背後的邏輯是【創造顧客最大的價值】，有了對客戶有價值的產品或服務當後盾，企業自然可以找出【獲利模式】，直接或間接地從服務的顧客那裡，賺到最大的利益（季晶晶，2015）。問題在於，這套邏輯的後半段，對於社會企業可不一定可以成立。換句話說，社會企業面臨的是一個追求利益的企業不用面對的困局，企業可以不必理會【又要馬兒跑（對顧客有價值），又要馬兒不吃草（但是顧客可以不付出相對代價）】的無理要求。但是做為一個強調公義的社會企業，做一匹【不必吃草又會跑的馬】，就是大家支持它存在的基礎。它必須想盡辦法，發揮自己的強勢，達成一般企業做不到也不想做到的任務。

討論建議（三）：補立達還有哪些可行的選項？

請問同學，如果他們是林總經理，他們會不會自組施工團隊？請他們投票，接著，分別請問那些要自組團隊的學員，他們想要的理由；在請問不要的學員，他們不想的理由。把兩邊的理由分別條列在黑板上。逐步釐清所謂的【自製還是外購】決策的考量因素。接著請他們從補立達【社會企業】的角度，從失能者家庭的滿意度、施工成本、專案品質...各個不同的角度來看問題。為了活絡討論的氛圍，講員可以請學員們分別扮演補立達、失能者家庭甚至提供補助的政府機關以及公益團體社工，從各個利害關係人不同的角度來分析自建團隊的利弊。建議講員讓坐在同一區的學員扮演同一角色，以方便他們私下討論。

討論告一段落之後，請同學看看上面條列的理由，請問他們經過以上的討論，他們有多少把握【自組團隊】一定會比現在的狀況更好？引導他們認清其實如果要滿足各個關係人的需求，顧此勢必失彼，有一好就沒兩好。【可以做得更好】其實對補立達是一個很弔詭的概念。經過這一場討論，讓學員認清【自建團隊】真是高風險，很可能是【多做多錯】的麻煩事，應該是幹不得。

好，讓學員認清楚自組團隊具有的高風險之後。請講員注意，接下來你得做一個華麗變身。請你轉個 180 度的觀點，開始問如果不改變現有的作業方式，補立達會發生什麼事？哎呀！不改，那就

是等死呀！再爛下去，有經驗的師傅會跑光，抱怨會越來越多，政府官員的臉色會越來越難看...。換句話說，補立達死定了。

然後，悠悠哉哉的問學員，這下該怎麼辦？自建團隊很可能會死，保持現狀，嗯！一定會死。各位要選哪一個？不管【自建團隊】有多艱難，會不會總比坐著等死好吧！提醒同學，這可是創業的老闆跟領薪水的員工之間的差異，林總經理其實更像是過河卒子，只能拼命向前去找死而已。

請同學設想一個失能者家庭為什麼會需要這些服務？自建團隊跟委外的師傅在服務這些弱勢家庭時，會有那些差異？讓同學回憶一下剛剛看過無障礙施工的影片，討論一下這個服務為裡老先生這個失能者及其家人創造了那些的【價值】？把它們的見解寫在黑板上。

接著，請他們思考，為什麼補立達沒有辦法像一般企業那樣，把這些價值轉換成為自己的收益？也把這些障礙列在黑板上，提供做為下一階段討論的基礎。

（四）補立達應該如何創立自己的施工團隊

在商言商，補立達希望追求的是透過創立自己的施工團隊，最好能夠創造出更好的施工品質，降低成本，還要能夠讓公司獲得更高的收益。不過，如果只是個公益團體或一般企業的經營者，林總經理可不能奢想天下會有這種【又要馬兒跑，又要馬兒不吃草】的好事，他現在比較合理的心態是身為社會企業，【確保施工品質】照顧失能者才是補立達的首要目標，既然裝潢師傅無法配合，他當然必須自組施工團隊，只能期望這樣搞下來，成本可以別增加太多，收益不要掉得太低，這樣他就該心滿意足了。

可是，雖然，作為【社會企業】他必須背負照顧弱勢的責任，無法拿【追求合理利潤】當擋箭牌是事實，但是【社會企業】也會讓它具有其他人所沒有的優勢。其實，經過以上的分析，【無障礙施工】這類專案之所以無法成為一個有賺頭的獲利來源，其實有兩個關鍵：1.規模經濟不足跟 2.價格天花板的障礙。【規模經濟不足】是指補立達無法找到夠多夠密集的施工專案，讓施工者可以很有效率地完成每一個專案。【價格天花板的障礙】則是失能者必須仰賴政府補助，如果提升品質必須提高價格會讓他們難以負擔，因此根本不可行。

現行的【委託施工】的報酬過低，其實是肇因於它的規模不經濟，既然居家無障礙其實就是裝裝輔助扶手、做止滑設施、處理高低差等等的這些簡單的小作業，對於擅長做內部裝潢工程跟大型水電施工的專業師傅們來說，完全都是殺雞用牛刀的簡易施工，所以，補立達動用到這些 OVER QUALIFY 的專業師傅其實是沒有效率的，讓他們來做，當然划不來。如果可以找到夠多的施作對象，一支本事沒有裝潢師傅厲害，但專門只做無障礙施工的團隊就可以建立起來，這些人一定更能夠被要求遵守施工圖跟 SOP 的規範，連薪水要求也會比裝潢師傅低(Kumar, 2013)。

家中有失能者其實是極大的負擔，所以，他們幾乎都是必須仰賴各方幫助的經濟弱勢。而無障礙設施雖然並不貴，還有政府補助，但是相對於其他醫療、交通等急迫性需求，不可能要求他們捨棄這些來支付高品質無障礙施工的高價格。

以上兩項問題，一般的企業跟公益團體很難解決，那麼身為社會企業的補立達可以嗎？要討論這個問題，必須回到第一階段有關【社會企業】的本質，補立達是非營利的，所以它更容易跟其他利害關係人建立協力關係，但它同時也是企業，它可以用更有效率的商業手段來解決問題 (Mason et al., 2007; Santos, 2012)。

從這兩個優勢來看，林總經理有沒有可能【又要馬兒跑，又要馬兒不吃草】？能夠創造出更好的施工品質，降低成本，還要能夠讓公司獲得更高的收益？其實，這是可能的，要創造更多更密集的規模經濟，它可以跟各種利害關係人談定合作，由它們幫補立達推薦全國各地失能者的家庭（初估就將近 100 萬戶）來作為無障礙施工專案的潛在客戶，同個時間，補立達如果知道有失能者有其它需求，例如，照顧服務、喘息服務、護理服務、復健服務、接送服務、送餐服務...等，也可以就近轉介最適合的服務提供者去服務他們。而因為它是企業，它可以支付分潤給這些介紹專案機會給它的團體，同時跟接受它推薦商機的團體要求分潤。易言之，補立達可以利用自己是非營利的社會企業的優勢，讓自己扮演一個公正的資訊平台營運者角色，一方面創造出無障礙施工專案的規模經濟，透過自有施工團隊提升專案品質；另一方面，因為能夠從失能者的其它服務中取得分潤，它就可能可以在不提高專案價格的前提下，卻能夠增加公司的收益。

事實上，這正是林總經理最後採行的策略，在政府相關計畫補助的協助下，補立達希望透過這樣的平台建置，讓與長照服務有關的關鍵利害關係人可以參與營運這樣一個平台（圖 5），建立跟其他利害關係人的夥伴關係，也讓自己的業務可以更深入全國每一個有需求的家庭。

長照平台系統架構及功能



圖 5 補立達長照平台架構及功能

資料來源：補立達社會企業

討論建議（四）：補立達應該如何創立自己的施工團隊

請問同學，既然看來是沒選擇，補立達只能【自建團隊】當個過河卒子。所以，如果他們從學校畢業，他們會不會想加入林總經理的這個補立達施工團隊？請他們投票，接著，請問他們那些條件會吸引他們加入。把條件分別條列在黑板上。接著詢問同學，他們覺得林總經理有沒有辦法可以達成這些條件而同時讓其他利害關係人，尤其是失能者家庭也可以滿意？其實，當要考慮加不加入團隊時，提醒這些學員，他們個人的考量其實跟那些師傅也差不多。接著，詢問他們，如果補立達沒辦法讓師傅滿意，為什麼可以讓自組施工團隊的成員們可以滿意呢？

建議講員由學員最容易理解的【薪水】的角度來探討，裝潢師傅跟團隊成員最明顯的差別是，裝潢師傅要的合理報酬很高，一個普通有經驗的裝潢師傅月薪至少要賺 10 萬以上，可是，一般剛出校門的上班族一個月賺五萬塊，可能就很高興了。請同學討論，為什麼會有這些差別？把這些討論列在黑板上。

最後，請學員看看議題三，他們列出來這項服務隊失能者家庭的價值跟無法獲得收益的障礙，開始請問學員林總經理有沒有甚麼兩全其美的作法？可以讓這些只需要領 5 萬月薪的年輕人，可以做出跟裝潢師傅一樣，甚至更好的無障礙施工？逐步釐清【規模經濟】跟【價格天花板】是問題所在，而補立達的【社會企業】這個身分，正是林總經理在解決這兩個問題時，比起其他競爭者的優勢所在。事實上，如果善用優勢，補立達很可能可以同時降低成本，還能夠創造出更好的施工品質，進一步還能夠讓公司獲得更高的收益。

四、板書與時間規劃

本個案需要一個黑板跟一個投影幕，黑板的功能是讓講師將討論的過程以文字或圖形記錄下來，以輔助個案討論的進行，投影幕的功用則是在進行投票時在不同階段提供投票結果給學員，如果沒有線上投票系統，可以使用 Google classroom (朱哲好, 2016)，讓學生用自己的手機來參與。如果無法使用線上投票系統，則投影幕可以用一張小黑板來代替。

個案討論時程規劃的建議

以標準 90 分鐘的個案討論，以四次投票區分四個討論問題，講員可以參考下表的標準時程進行討論。

表2 個案討論時程規劃表

討論議題	時間
第一次投票	5 分鐘
1.什麼是社會企業？	10-15 分鐘
第二次投票	5 分鐘
2. 補立達在委託施工時遇到什麼困難？	15-20 分鐘
第三次投票	5 分鐘
3.補立達還有哪些可行的選項？	10-15 分鐘
第四次投票	5 分鐘
4.補立達應該如何創立自己的施工團隊	15-20
個案總結	5-10 分鐘

資料來源：本研究整理

參考文獻

- 朱哲好，2016，「Google Classroom—投票 Poll」，
<http://blog2.huayuworld.org/joycelaoshi/google-classroom-poll/>, accessed on April 9, 2018。(Zhu, Z. Y., 2016, “Google Classroom – Poll”,
<http://blog2.huayuworld.org/joycelaoshi/google-classroom-poll/>, accessed on April 9, 2018)
- 江敏慧、方世杰、李婉怡，2008，「服務業之補充性服務自製或外包：飯店業之個案研究」，台灣管理學刊，8卷1期：47~72。(Chiang, M. H., Fang, S. C., and Lee, W. I., 2008, “Make or Buy Decision of Supplementary Services for Service Industry: A Case Study of Hotel Industry in Taiwan,” **Taiwan Academy of Management Journal**, Vol. 8, No. 1, 47-72.)
- 吳馥馨，2017，「社會企業擬納公司法規範」，
<http://www.seinsights.asia/article/3289/3268/4590/>, accessed on May 17, 2018。(Wu, F. S., 2017, “Social Enterprise will be Regulated by Company Law,”
<http://www.seinsights.asia/article/3289/3268/4590/>, accessed on May 17, 2018.)
- 李樹人、魏忻忻、梁玉芳，2017，「長照 2.0 近半民眾沒聽過」，
<https://vision.udn.com/vision/story/11411/2639411/>, accessed on May 17, 2018。(Li, S. R., Wei, S. S., and Liang, Y. F., 2017, “There are Nearly 50% People Who Never Hear Long-term Care 2.0,” <https://vision.udn.com/vision/story/11411/2639411/>, accessed on May 17, 2018.)
- 社企流，2016，「社會企業」，<http://www.seinsights.asia/aboutse/>, accessed on April 7, 2018。(Social Enterprise Insights, 2016, “Social Enterprise,”
<http://www.seinsights.asia/aboutse/>, accessed on April 7, 2018.)
- 社會企業園，2016，「鬆綁社企型公司 激發巧實力」，<http://www.taiwanseo.org/report/活水社企投資開發-鬆綁社企型公司-激發巧實力/>, accessed on April 7, 2018。(Social Enterprise, 2016, “Loosing Social Enterprise, Inspire Good Skill,”
[http://www.taiwanseo.org/report/Running Water Social Enterprise Investment Development – Loosing Social Enterprise – Inspire Good Skill/](http://www.taiwanseo.org/report/Running%20Water%20Social%20Enterprise%20Investment%20Development%20-%20Loosing%20Social%20Enterprise%20-%20Inspire%20Good%20Skill/), accessed on April 7, 2018.)
- 季晶晶譯，Alexander, O., Yves, P., and Greg, B.著，2015，價值主張年代，初版，台北：天下雜誌出版社。(Translator: Ji, J. J., Author: Alexander, O., Yves, P., and Greg, B., **Value Proposition Design**, 1st, Taipei: Commonwealth Magazine Press.)
- 許振邦，社團法人中華採購與供應管理協會，2004，採購與供應管理，三版，台北：智勝文化出版社。(Hsu, Z. B. and Supply Management Institute Taiwan, 2004, **Purchasing and Supply Management**, 3rd, Taipei: Best-Wise Press.)

- 許惠珠，2003，「交易成本理論之回顧與前瞻」，中華技術學院學報，28期：79~98。
(Hsu, H. C., 2003, "Transaction Cost Economics: Past, Present and Future Applications," **Journal of China Institute of Technology**, Vol. 28, 79-98.)
- 陳定銘，2007，「非營利組織社會企業化之研究-以財團法人基金會為例」，第三部門學刊，7期：73~113。(Chen, D. M., 2007, "The Research on Nonprofit Organizations Adapting Social Enterprise Approach: Case Study on Foundations," **Third-Sector Review**, Vol. 7, 73-113.)
- 陳彥君，2017，非營利組織社會企業化之研究-以財團法人喜憨兒社會福利基金會為例，文化大學社會企業管理研究所碩士論文。(Chen, Y. J., 2017, **Research on Non - profit Organization Social Enterprise - A Case Study of the Social Welfare Foundation of Hi Haner**, Master Dissertation, University of Chinese Culture)
- 程天縱，2018，「台灣應不應該推動社會企業」，
<https://tuna.to/social-enterprise-c36d3bb0f22d/>, accessed on April 7, 2018。(Chen, T. C., 2018, "Should Taiwan Promote Social Enterprises?"
<https://tuna.to/social-enterprise-c36d3bb0f22d/>, accessed on April 7, 2018.)
- 聯合報，2016，「社企做生意也做公益 7 原則永續經營」，
<https://udn.com/news/story/6904/925983/>, accessed on May 17, 2018。(UDN, 2016, "Social Enterprises Do Business and Charity 7 Principles for Sustainable Operation," <https://udn.com/news/story/6904/925983/>, accessed on May 17, 2018.)
- 謝昇佑，2016，「戴董，別再誤會社會企業了」，<http://npost.tw/archives/26419/>, accessed on April 7, 2018。(Xie, Y. S., 2016, "President Dai, Don't Misunderstand Social Enterprises Anymore." <http://npost.tw/archives/26419/>, accessed on April 7, 2018.)
- Bacchiega, A. and Borzaga, C., 2001, "Social Enterprise as An Incentive Structure", in Borzaga, C. and Defourny, J. (Eds), *The Emergence of Social Enterprises*, First Edition, London, NJ: Routledge, 273-295.
- Kumar, M. S., 2013, "Production Knowledge and Its Impact on the Mechanisms of Governance," **Journal of Management & Governance**, Vol. 17, No. 2, 261-281.
- Laville, J. L. and Nyssens, M., 2001, "The Social Enterprise Towards A Theoretical Socio-Economic Approach", in Borzaga, C. and Defourny, J. (Eds), *The Emergence of Social Enterprises*, First Edition, London, NJ: Routledge, 312-332.
- Mason, C., Kirkbride, J., and Bryde, D., 2007, "From Stakeholders to Institutions: The Changing Face of Social Enterprise Governance Theory," **Management Decision**, Vol. 45, No. 2, 284-301.
- Santos, F. M., 2012, "A Positive Theory of Social Entrepreneurship," **Journal of Business Ethics**, Vol. 111, No. 3, 335-351.

作者簡介

劉士豪

國立政治大學企業管理所資管組博士，目前為中原大學資管系教授，研究領域為電子商務、網路行銷、組織策略資訊系統與企業資源規劃。學術論文曾發表於管理評論、資訊管理學報、中山管理評論、Computers & Education, International Journal of Technology Management, Internet Research, Journal of Global Business Management, International Journal of Services Technology and Management等。

E-mail: vandy@cycu.edu.tw

廖秀莉

國立台灣科技大學資訊管理所博士，目前為中原大學資管系副教授，研究研究領域為電子商務、網路行銷、數位學習與資訊管理。學術論文曾發表於管理評論、資訊管理學報、中山管理評論、Computers & Education, Computer in human behavior, Internet Research, Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, International Journal of Services Technology and Management, International Journal of Electronic Business Management等。

E-mail: hsiuliliao@cycu.edu.tw; wenlly0823@gmail.com