

探討非營利組織轉型社會企業之組織能耐

夏侯欣鵬* 梅海文**

(Received: Oct. 22, 2012; First Revision: Dec. 12, 2012; Accepted: Feb. 19, 2012)

摘要

「社會企業」係以推行社會公益理念為出發點，但以營利型態存在的組織體系，不但可藉由有效的營運模式獲利達到自立更生，更將所得盈餘再度投入企業，提升效能減輕社會負擔。在國內，民眾對於非營利組織的社會需求則已超越社會資源的成長速度，非營利組織運作亦遭遇瓶頸，是故，為了擺脫過度依賴外部資源的困境，將營利事業的思維融入非營利組織運作已蔚為風潮，逐漸走向「社會企業」模式。

在競爭激烈的環境中，所有的組織無不積極尋找如何在其產業中尋找利基市場，目的都是期望找到自身的競爭優勢。組織能耐是組織獨特且專屬的資源與能力，若能有效地評估出組織能耐，使能耐與資源整合，則可依此發展出有效的策略。然而，面對詭譎多變的環境，進而發掘組織能耐更能協助經營管理者透過策略的執行，協助組織達成願景目標。本研究以非營利組織轉型社會企業則為研究對象，輔以深度訪談及專家問卷與內容分析進行資料分類，探尋分析非營利組織成功轉型社會企業經營之組織能耐。冀期能提供非營利組織轉型社會企業透過組織能耐評估，做為組織制定策略與修正經營方向之參考，或將核心能耐與策略相互結合，提升組織競爭力。

關鍵詞：非營利組織；社會企業；組織能耐；組織轉型；內容分析

* 輔仁大學企業管理學系助理教授

** 輔仁大學管理學研究所研究生

Exploring the Organizational Capabilities of the Transformation from Non-Profit Organization to Social Enterprise

Hsin-Peng Shiahhou* Hai-Wen Mei**

Abstract

“Social enterprise” refers to the objectives of these organizations being not only to create employment opportunities for persons with disabilities, but also to provide goods, needs, and services for the poor, homeless, victims of domestic violence, and other underprivileged groups. In the past, Taiwan non-profit organizations depend on governmental assistance and donations from private sector. The growth rate of social demand from non-profit organizations surpasses in the growth rate of social resources, and then the non-profit organizations also encounter a bottleneck. For this reason, to put behind the difficulty of over-reliance on external resources, the mindset of non-profit organization integrating the concept of profit organization has become prevalent and gradually, moving towards the operation model of “social enterprise.”

A major challenge for managers in turbulent environments is to make sound decisions quickly. Organizational capability has been proposed as a means for addressing turbulent environments by helping manager achieve the enterprise’s vision and goal. The organizational capability indeed is worthy us for exploring and studying more. This study takes the transformation from Non-Profit Organization to Social Enterprise as the case study subject. Through utilizing the interviews and questionnaires, classifying and labeling data by content analysis, this study explores organizational capabilities. Hopefully, the study can provide the evaluation for organizational capabilities to the businesses in the transformation from Non-Profit Organization to Social Enterprise, as the reference for the business operation direction adjustment and strategies making for business owners, or combined core competence and strategies to enhance the competitiveness of enterprises.

Keywords: Non-Profit Organization; Social Enterprise; Organizational Capabilities; Transformation; Content Analysis

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Fu Jen Catholic University

** Graduate Student, Graduate Institute of Management, Fu Jen Catholic University

壹、前言

近幾年台灣地區非營利組織急遽成長並呈現多元化的發展，服務功能相對擴大，對國家社會發展影響深遠，其重要性已不容忽視。然而，以往非營利組織的經濟來源主要是被動的仰賴外部資源贊助，如，政府經費補助，或民眾捐款。近年遭逢國際經濟的不景氣，政府預算緊縮，民眾或企業也因而實質收入減少，故捐款相繼遞減，但民眾對於非營利組織的社會需求卻超越社會資源資助的成長速度，因此，非營利組織運作遭遇瓶頸；如，無法吸引專業職工、無穩定的志工來源管道、資金短少等。是故，為了擺脫過度依賴外部資源的困境，期待創造自給自足的經濟價值，故將營利事業的思維融入非營利組織運作已蔚為風潮，原本看似毫不相關的兩個範疇，呈現出交流互動的現象，更產生競合關係的連結。雖然，傳統的非營利事業組織是許多公益慈善活動的承載者，唯隨著時代社會的變遷，也愈易注重追求經營效率的提昇，以有效地運用有限資源，造福多數人群，如非營利組織以「財團法人」型式及企業化經營社會福利事業，即為最常運用的手段。

隨著非營利組織企業化經營的趨勢，學術文獻相繼著手研究該類議題。非營利組織一方面為了因應環境變遷而必須改變經營型態，走向營利活動，但另一方面，為了避免過於營利，尚須維持原有社會任務目標，即同時需考量任務與營利的或社會與經濟的雙重目的 (Double Bottom Line)。由於基準寬廣，文獻研究呈現不同名詞，包括了非營利組織產業化、社會企業 (Social Enterprise)、市場化 (Marketization) 及商業化 (Businesslike)，其中則以社會企業 (Social Enterprise) 概念最為多數的學者所採用，但其背後所代表的概念與意涵相仿 (陳定銘，2007)。近年，歐美各國引領的「社會企業」概念，已成為全球熱切討論的重要議題，不管是在學術領域或是實務運作都獲得極大的迴響。「社會企業」係以推行社會公益理念為出發點，但以營利型態存在的組織體系，不但可藉由有效的營運模式獲利達到自給自足，更將所得盈餘再度投入組織，提升效能減輕社會負擔。

近年，基於資源匱乏，台灣地區多數非營利組織成長與發展受限，故而漸漸轉型朝向「社會企業」之產業化運作，即運用企業化之理念與管理型態帶入非營利組織。然而，非營利組織轉型成為具有企業化經營理念之「社會企業」的過程中，必須面對有別於原非營利組織或一般企業不同的挑戰，包括能否解決專業職工就業問題？或志工服務品質問題？社會企業的經營管理是否能制度化？是否能取得競爭力？如何推廣及品牌的塑造等？又一旦開始獲利，是否會只顧及業績利益而忽視了其社會目標？因此，非營利組織產業化雖可以帶予非營利組織新的契機，但是在轉型過程，必須能兼顧獲取利益與達成其社會目的的雙重目標，非營利組織才得以永續經營的發展。

組織內部的資源及能力為建構組織賴以永續經營之道，傳統的競爭因素理論 (Competitive Forces Theory) 強調組織競爭力 (Organization Competence) 需取決於其優勢是否能與產業成功關鍵因素 (Key Success Factors; KSF) 相配合 (de Vasconcellos E Sá and Hambrick, 1989)；資源基礎論 (Resource-Based Theory) 以組織內部資源整合觀點，指出組織具備不易模仿、鮮有、持續的組織能耐，才能擁有經濟租 (Rent)，以獲取競爭

優勢(Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Barney, 2001)。資源基礎論觀點補足傳統產業論之缺口，傳統產業觀點著重於生產市場，而資源基礎論則將組織資源的型態、規模與特性，以及能耐 (Capability)，視為組織競爭優勢主要來源。Edgar and Lockwood (2010) 則指出競爭力 (Core Competence) 定義因各研究目的迥異而有其差異性，整理相關論點包括基礎知識的深入了解、專門領域知識的研析、技術技能之瞭解、功能性技能、技術或功能性技能之整合，以及跨功能或技術的組織能力。組織能力則是一種複雜的組合，其觀念也相當模糊 (Collis, 1994)，甚且以不同名詞闡述，如集體技能 (Collective Skills)、複雜的常規 (Complex Routines)、最佳實務 (Best Practices) 或組織能力等，但是就「動態與變化」的角度而言，「組織能耐」(Organizational Capability) 字詞則為較獲得普遍性的接受 (Schreyögg and Kliesch-Eberl, 2007)。即其非僅藉由單一的資源 (如人力、財務、技術等) 所形成，乃是透過內部與外部資產組合而產生 (朱文儀與黃延聰，2002; Grant, 1996)，或是透過不斷累積知識的集體學習而產生差異化的科技技術、集體資產及特殊能力 (Tece, 1982)。許多管理文獻也相繼指出組織技能 (Skill) 與能耐 (Capability) 為組織獲取優勢的主要來源 (Grant, 1991; Prahalad and Hamel, 1990; Stalk, Evans, and Shulman, 1992)，並將組織能耐定義為組織內累積知識的集體學習過程，特別是指協調各種不同生產技術與整合多重技術領域的能力。本研究則認為凡是組織能掌握的特有知識、技巧、能力與資源，皆稱為組織能耐，且能使組織維持長久經營，其非僅藉由單一的資源而形成 (Tece, 1982)。

非營利組織轉型社會企業的過程，有別於一般企業，因為其必須維持非營利組織既有的特色，達成社會福利目的；亦別於營利組織，因為必須受到社會大眾的認同，透過企業化的手段獲取合理利潤，以發揮組織功能，而不會過度依賴政府或外界資源的援助。是故，非營利組織轉型社會企業，必須兼具社會目的與經濟目的，才得以永續經營發展。非營利組織轉型社會企業之經營理論同於組織經營管理，其轉型過程則有賴非營利組織在轉型過程能否有效掌握特有知識、技巧、能力與資源，使其發揮功效，亦即轉型過程中，必須具備組織能耐才得以面對轉型社會企業化過程中的相關衝擊，促使非營利組織有動力達成組織社會目的與經濟目的之雙重目標。故而，非營利組織轉型社會化過程為何？其過程中賴以轉型成功所需擁有的組織能耐又為何？實為值得探究的議題。

國內社會企業之研究則多為探討社會企業的概念、社會企業創業精神或社會企業的經營模式與理念 (呂朝賢，2008；官有垣、李宜興、謝祿宜，2006；郭亞陵，2008；許雅雯，2009；鄭勝分，2007)，而針對於非營利組織之組織變遷的相關文獻，則多主要探究轉型非營利組織變遷的內外部因素及可能的影響或非營利組織轉型社會企業化後所帶來之衝擊 (李幼鳳，2008；許素英，2011；楊琇評，2007；鄭亦軫，2007；黃瓊滿，2007)，未能探究非營利組織轉型為社會企業所需具備之組織能耐。故而本研究係以非營利組織轉型社會企業組織為分析對象，以開放問題收集資料，輔以深度訪談及專家問卷，並以內容分析進行資料分類，主要目的為探討非營利組織轉型社會化過程以及成功轉型社會企業賴以長久發展所需具備的組織能耐。

貳、文獻探討

一、社會企業的涵義與特性

社會企業目前還在萌芽發展的階段，故其定義則在不同的地區有不同的觀察面向：即使歐、美區域，也因為在環境、文化、組織與活動等的差異，所注重的觀點也有所不同。在英國，如何運用經營的利潤是區別社會企業與其他組織的關鍵；在歐洲其他國家則傾向強調「社區共有」，與「私人擁有」區分。另在北美，重點則為如何經營營利以及如何解決社會問題；無論是歐洲或美國的發展經驗，社會企業都應該是兼含組織和活動的功用與程序，僅是研究重點有所差異。

美國哈佛大學商學院於 1993 年成立社會企業發展中心 (The Initiative of Social Enterprise)，發展中心推展重點在於著重社會目的的企業，包括非營利組織或有社會目的為意涵的營利組織，以及對社區有貢獻的企業組織。並進一步指出，社會企業家係以創新的途徑解決社會議題，並使用傳統企業經營創造社會的價值 (陳金貴，2002)。Dees (1998) 則提及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，意即想將欲從事公益的心態與商業相互結合，仰賴商業手段達到經費能自主性；然而，非營利組織本身非以營利做為最終目標，但在所有費用的支出以及運用的行為卻未低於營利組織。因此，社會企業的非營利原則似乎漸漸傾向商業模式，提供就業的機會與技職的訓練。

McLaughlin (2001) 認為較不易有完整的圖像定義社會企業，僅能從社會企業的特徵，盡量塑造社會企業的形象。Young (2001) 則指出社會企業包含兩種的方式界定，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。此外，社會企業可以區分成三種組織型態，包含：企業慈善 (Corporate Philanthropist)、社會目的組織 (Social Purpose Organization)，以及兩者的混合組織 (Hybrids Organization)。國外學者 (Anheier, 2003; Dees, Emerson and Economy, 2001)，以及國內學者 (鄭勝分，2005、2007) 等相繼亦指出，為因應日趨嚴重的福利國危機，政府、企業與社會三大部門，皆各提出因應之道。由於傳統部門界定方式逐漸式微，尤以企業部門與社會部門逐漸融合，產生一種新型態的混合組織，此種新型態的組織被稱為社會企業。因此，許多非營利組織，運用結合商業化的手法解決社會問題，並實現該組織宗旨及願景的途徑；此外，近幾年流行的「非營利組織產業化」也是非營利組織藉由發展自己的產業，開拓經費來源，以達到自給自足。綜合上述，無論社會企業的定義為何，但其共同處，即為由企業部門與社會部門融合產生的混合組織，為弱勢者創造就業機會，且同時皆具有創造社會及經濟價值。

以非營利組織為本體，並以企業經營為運作模式的社會企業，因同時必須追求兩種社會與經濟目的，故使得原本非營利組織的決策者與管理者在轉換經營社會企業之際，無法清楚瞭解追求企業化過程時，其社會企業經營方向是否會有所偏差，因此，Dees (1998) 提出社會企業光譜 (The Social Enterprise Spectrum) 觀念，其可做為非營利組織自我檢視的參考。光譜圖的一端是純慈善性非營利組織，另一端則是純商業性組織，中間部份則是存在其他的可能性，此光譜圖可提供非營利組織欲朝向企業化發展時，就各

種構面做為自我定位的參考依據。Dees (1998) 以「社會企業」兩元結構角度研究非營利組織從事商業活動，認為非營利組織企業家在建構組織時有非常廣泛的選擇性，即非營利組織的決策者與管理者可以選擇光譜兩端描繪出其間的範圍，即純慈善組織和純營利組織，其他類型亦可能居於其中。

二、社會企業之社會資本轉化與組織變革歷程

組織是由人與人之間的關係組成，當人們互相連結與互動以達到目標時，則產生組織的概念 (Beatty and Gordon, 1988)，各類型組織在功能上雖然有所差異，但都共同的特徵；非營利組織與營利組織相較，雖目標有所不同，但是組織基本特徵共通，故轉化變革過程與營利組織變革雷同，其皆具目標導向、有特定結構與協調活動系統，以及與外界環境連結的變化。

Stryjan (2006) 則以社會資本觀點，認為社會企業其社會資本轉化歷程應包括下列過程：第一為「貢獻」期 (Contributions - Exchanges from Social to Economic Capital)：即從社會資本到經濟資本的改變，如，信用合作社是被廣為公認可以直接將個人社會資本轉換形成經濟資本的組織 (Bonus and Schmidt, 1990)。當慈善活動的善款明顯偏低時，社會企業可以運用信用共同合作組織，提昇經費來源 (Yunus and Jolis, 1999)。其次為「再製」期 (Reproduction - from Social Capital to Social Capital)：為從社會資本延伸到另一社會資本，即穩定的社會資本在相對適用的環境網絡中，可以不斷地維持與再製，這種支持關係才能提升組織活動的內在價值 (Stryjan, 1989)。要能得到持續性的關係，社會企業必須要再再證明該組織對其夥伴的潛在意圖是存在著共同的利益。因此，為了要達到目的，組織可以透過長期持續性接觸，得到夥伴及贊助人之間良好的信任感。3.再者為「投資/再轉換」期 (Investment/Reconversion - from Economic to Social Capital)：即從經濟資本到社會資本，捐贈及贊助是非營利組織最傳統經濟資本交換型態，且經濟資源是藉由社會形式報酬之交易所獲取。此階段對社會企業而言，很有可能是站在利益交換關係的接受者角色，其提昇或增加資金的型態，都與捐贈的方式迥異。當然，企業家精神是建構起行為的好聲譽 (Goodwill)，而且可能會對與提供資金者間的關係會有所助益。4.最後為「企業創投」期 (Business Venture)：此為經濟資本的再製。

三、組織能耐概念

(一) 組織能耐的定義與意涵

傳統的競爭因素理論 (Competitive Forces Theory) 強調，為了獲取競爭優勢，組織必須在動態市場中找到成功因素，亦即組織的成功需取決於其優勢是否能與產業成功關鍵因素 (Key Success Factors; KSF) 相配合 (de Vasconcellos E Sá and Hambrick, 1989)，KSF 的觀點乃視組織為資源與能耐的集合體。Aaker (1989) 指出，多數產業皆有重要的資產或技能，其影響競爭者之間的績效高低，故而，管理產業重要的資產或技能乃為第一步。然而，Amit and Schoemaker (1993) 對上述論點提出質疑，認為 de Vasconcellos E Sá and Hambrick (1989) 之研究雖指出「產業」為重要之分析單位，但是管理者係從「組織」觀點經營，故宜有所差異性；其次，若是產業內所有組織皆擁有相當程度的 KSF，

則 KSF 似乎已非為「關鍵成功」；此外，de Vasconcellos E Sá and Hambrick (1989) 之研究為事後研究，但以經營者的角度而言，資源分配抉擇的事前研究甚於事後研究。**資源基礎論 (Resource-Based Theory)** 觀點則著重於因素市場的非完全競爭與強調組織的異質性(Teece, 1982; Barney, 1991; Dierickx and Cool, 1989; Teece, Pisano and Shuen, 1997)，並以組織內部資源整合觀點，主張組織具備不易模仿、鮮有、持續的組織能耐，才能擁有經濟租 (Rent)，以獲取競爭優勢 (Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Barney, 2001; Priem and Butler, 2001; Wernerfelt, 1984)。以傳統產業競爭的概念，由於市場資訊不完全、或投機主義、或小眾市場 (Williamson, 1999)，策略性資產則為不易模仿、稀有、專屬與交易的能耐或資源，無法於完全競爭市場交易，其即為能為組織產生競爭優勢的組織能耐「組合」。

「資源」係為組織擁有或能掌控之可利用因素的蓄積，資源透過技術、管理資訊系統、激勵系統、組織員工等，轉換為最終商品，資源包括 Knowhow、財務、實體資產或人力資本等；「組織能耐」(Organizational Capability) 則有別於資源，其為組織利用組織過程，分配資源以達成目標的能力，組織真正的價值並非全部來自實體資產，而是在其具有組織能耐 (Quinn, 2005)。過去許多學者對於組織能耐提出許多相關見解，對組織能耐有不同的名稱 (Collis, 1994)，雖名稱不同，但其內涵皆與組織能耐相關，組織所掌握的特有知識、技巧、能力、資源皆稱為組織能耐。Barney (1991) 認為凡使組織執行策略以改善其效率與效能的資產、能力、資訊及知識等均屬於組織能耐，Hill and Jones (2001) 指出使得組織擁有較好的效率、創新、品質或顧客回應，進而產生價值創造的技巧與能力為之組織能耐，並且可對組織價值鏈提供特殊的優勢 (Long and Vickers-Koch, 1995)，優於競爭者，且是市場所需 (Collis and Montgomery, 1995)。

Anderws (1971) 則提出組織能耐是組織用以產生有別於其他組織獨特性能耐 (Capability) 的機制規範，且組織能耐是一種複雜的結合，並非僅藉由單一的資源可形成 (Teece, 1982)。此外，組織能耐通常不是組織內的單一成員或小組成員所擁有，而是遍佈於組織成員之中 (Hamel and Heene, 1994; Hamel, 1994)。Hamel (1994) 則指出，組織能耐是組織內多種技術的整合，而非實體資產，且為可以創造顧客核心價值、與競爭者差異性及進入新市場的能力。**Grant (1991)、Moran and Ghoshal (1999)** 則認為透過適當的資源運用、協調及整合，進而達成工作目標，並具有競爭上的優勢即為「組織能耐」。故而，組織能耐是由組織成員的能力所累積而來的，個人所擁有的主觀知識與技巧，在與環境互動後，會逐漸呈現客觀化與合法化，進而成為組織特有的知識 (von Krogh and Roos, 1995)；組織能耐是技術、知識、組織的產生、協調活動、資產的利用及持續的學習與改善的集合，其為複雜過程與結合，故而 Schreyögg and Kliesch-Eberl (2007) 認為組織能耐不易徹底釐清，其內涵的知識是隱性且分散的 (Leonard-Barton, 1992)。許多管理文獻也相繼指出組織技能 (Skill) 與能耐 (Capability) 為組織獲取優勢的主要來源 (Grant, 1991; Prahalad and Hamel, 1990; Stalk et al., 1992)，並將組織能耐定義為組織內累積知識的集體學習過程，特別是指協調各種不同生產技術與整合多重技術領域的能力。

(二) 組織能耐類型相關文獻

綜合國內外學者文獻資料，組織能耐之類型包括 Stevenson, Plath, and Bush (1990) 之功能能耐 (如財務、生產、研發) 與策略能耐 (如垂直整合、多角化)；Collis (1991) 則將組織能耐分為三大類型：功能活動、動態活動與創新活動；Hamel and Heene (1994) 分為接近市場、整合與功能三種能耐；Gallon, Stillman (1995) 則分之為技術、行銷能耐；Long and Vickers-Koch (1995) 區分為基本與產品整合相關能耐。

相關組織能耐之評估，由於定義分歧，目前尚未有一套固定的評估標準。國外研究部分，Aaker (1989) 引出品質聲譽、顧客服務/產品支援、品牌認知/高知名度、優良管理/技術人才、低生產成本、財務資源、顧客導向/回饋/市場研究、產品線廣度、技術優越性、顧客滿意、區隔/專精、產品特色/差異化、持續的產品創新、市場佔有率、配銷規模與地點、低價格/高價值的供應、組織的知識、產業先驅/早期進入者、效率、彈性生產/顧客化、有效的銷售能耐、整體行銷能耐、共同願景/文化、策略性目標、具實力且知名的母公司、據點、有效的廣告/形象、創業精神、良好的利潤、工程研發、短期規劃與良好的配銷關係等 31 項指標。此外，Leonard-Barton (1992) 則指出員工知識與技能 (Employee Knowledge and Skill)、實體技術系統 (Technical System)、管理系統 (Managerial System) 與價值觀與規範 (Values and Norms) 等構面。又，Hamel and Heene (1994) 研究則區分為市場傾向、產品整合相關與優越的技術能耐。Long and Vickers-Koch (1995) 則引出門檻能耐、重要能耐與未來能耐。國內研究部分，李洋昇 (2000) 參考 Aaker (1989) 的 31 項維持競爭優勢衡量指標，引出包括策略管理能耐、研究發展能耐、網路資源能耐、行銷運籌能耐、服務支援能耐與量產製造能耐等六個構面。

楊百川、夏侯欣鵬、鄧茗芳 (2010) 以 Grant (1996) 組織知識理論為基礎概念，透過質化分析的內容分析，收集從不同理論觀點出發的文獻；其中，跨越了策略管理、知識管理以及組織管理等相關文獻，進行組織能耐之相關研究與探討，其不僅結合了這三領域的相關知識，並且將知識內涵加以相互聯結，也相互擴大彼此之間的內涵，即是從不同面向的知識基礎探討組織能耐清單。楊百川等人 (2010) 研究資料的主要來源為探討組織成功之文獻，包括論文、期刊、雜誌調查與書籍，初步蒐集共計 106 項組織能耐，依此逐一檢視清單 106 項目，辨認出屬於組織層次的能耐，經過專家意見整併，建立 16 項領銜組織能耐，42 項組織組織能耐清單；再次進行群組歸類，並以整體群組內涵概念命名領銜能耐，代表整體群之意涵。Grant 對能耐的分類屬於「層次」(Level) 分類，楊百川等人(2010) 研究則是根據「層次」(Level)，進一步做「內容」(Content)分類，其分類層級有其差異性。

參、研究方法

本研究為求深入發掘非營利組織轉型社會企業組織能耐，必須深入瞭解非營利組織轉型社會企業各組織發展之過程，以掌握組織能耐的內涵，因此本研究採取個案之研究，並做比對分析，以歸納出社會組織經營之組織能耐。此外，透過專家學者對該產業之瞭解，做交叉訪問，使資料不致於因受訪對象或研究者主觀判斷而有所偏誤，因此進行多次專家訪談。另，為確保資料分析效度，採用多重資料分析，除收集個案與專家訪談資料外，輔以次級資料收集，對於訪談不完整或不足部分，以電話或信函確認，另收

集該產業相關資訊與資料，藉以與訪談資料比對分析。

一、分析性架構

本研究以 Stryjan (2006) 社會企業變革之轉換及再製模型為基礎，為之非營利組織轉型社會企業之分析性架構，藉以此架構探討非營利組織轉型社會企業之歷程中驅動成功轉型過程之組織能耐。由於社會企業為兼具非營利之社會資本及營利之經濟資本的組織，由其概念而言，非營利組織轉型為社會企業之歷程，即是其社會資本與經濟資本其轉換的運作歷程；本研究據其觀察可由組織之服務方式的改變窺其脈絡，各階段則因經營理念的不同，轉型過程迥異，故而發展出各轉型歷程成功的組織能耐。

Stryjan (2006) 指出非營利轉型社會企業過程，由於社會企業為兼具非營利之社會資本及營利之經濟資本的組織，由其概念而言，非營利組織轉型為社會企業之歷程，即是社會資本與經濟資本其轉換的運作歷程，歷程包括轉換、再製、再轉換與創投四個階段。本研究觀察國內案例，基於國內非營利轉型社會企業之歷程較短，故而創投歷程較為不易觀察。此外，Stryjan (2006) 所言之轉換階段，國內案例多數為非營利組織開始設置庇護工廠，即始從社會資本轉換到經濟資本，故而本研究將此階段稱之為「轉換階段」。「再製」階段則為從社會資本再製到社會資本階段，「再轉換」階段則為從經濟資本再次轉換到社會資本階段。又，組織轉型故而為組織之服務方式的改變，若窺其脈絡，各階段則因經營理念的不同，其發展出適合各轉型歷程的能耐宜為不同。

此外，楊百川等人 (2010) 從不同的文獻之中，找出企業成功的原因，進行辨認屬於組織能耐的成分，藉此過程，建立完整的組織組織能耐內容，可作為後續研究者建構個別組織能耐蓄積模型之基礎，本研究即以其 42 項組織組織能耐最為探討建構轉型成功之能耐的基礎。本研究雖此清單作為能耐探討之基礎，但是基於非營利組織轉型社會企業組織，其著重的是經濟與社會雙重目的，其與企業經營以經濟目的為單一目標有所差異，故而在組織能耐的內容與名稱亦根據轉型過程而會有所差異。

二、研究對象

本研究以轉換為社會企業的非營利組織做為分析的單位，並以該組織的執行長為訪談對象，透過實務工作者對歷程的探究，分析社會企業轉型歷程之組織能耐。由於本研究尚屬探索的階段，且目前國內具有組織轉型成功的非營利組織上亦在少數，故選擇使用立意抽樣的方式，即挑選已進入轉型為社會企業之非營利組織，樣本共同特徵則為：轉型後，接受捐贈比例逐年下降，而自給自足比例隨之提升較為適合本研究的非營利組織；此外，根據非營利服務屬性、組織的類別，做為選取的依據。Chan, Kuan, and Wang (2011) 根據組織特質與關懷的對象，將台灣的社會企業依組織型態區分五種類型，由於五種類型之社會企業各有其獨特性質，為讓研究結果更趨一致性，本研究以目前居為較多之積極就業促進型的社會企業為主。研究對象以個案 A、B、C、D 等標示，其成立時間、規模、服務對象與服務個案人數等基本資料請見表 1：

表 1 個案研究對象一覽表

	個案 A	個案 B	個案 C	個案 D
成立時間	1990	1988	1995	1997
類型	積極就業促進型	積極就業促進型	積極就業促進型	積極就業促進型
規模				
正式員工人數	約 30 人	約 130 人	約 200 人	約 140 人
義工人數	0 人	約 120 人	約 50 人	約 40 人
主要對象	身心殘障	身心殘障	心智殘障	視覺障礙
服務個案數	庇護工場約 140 人	1.庇護工場約 29 人 2.其他服務個案人 數 累計 超過 10,000 人	1.庇護工場約 300 人 2.其他個案服務人 數 一年服務約 500 人	1.庇護工場約 54 人 2.其他個案服務人 數 累計 超過 12,000 人

三、資料分析與收集

為了強化研究的嚴謹性，本研究進行多重步驟的收集與分析資料，研究流程包括開放式訪談問項之擬定、訪談受訪者、分析單位之界定、資料內容分析與編碼之方法、界定編碼規則、抽取語幹進行編碼、專家訪談與確認。

(一) 資料收集

由於本研究主要目的為探索性研究，為了補充靜態文獻資料整理之不足，以及實際反應非營利組織轉型社會企業現況與發展，需藉由開放性面對面的深度訪談，不限定受訪者所提供的答案，才易針對該產業與組織能耐有更多的關連證實之資料，以加強本研究之深度。此外，為對研究主題有較深入瞭解，依據研究目的及文獻探討的結果，編製訪談題綱作為訪談時之參考；但為避免開放問項含糊不清而影響問卷結果的效度，於正式訪談前，先進行前測，由產業內抽樣兩家進行面對面的訪談，根據抽樣對象的反覆問答確認成份之適切與否。如，若抽樣對象引來「什麼意思」之反問、「不切實際的回答」、「回答內容過多且無焦點」，則該問項不宜作為後續之訪談內容。

(二) 分析架構與問題擬定

本研究首當以「非營利轉型社會企業過程」為分析單位，在既定的時點，由於市場資訊不對稱、投機主義等因素，組織能耐非在完全競爭市場環境交易，因而產生經濟租，此經濟租乃取決於經理人因應著策略性產業要素 (Strategic Industry Factors, SIF) 之特性或變化，以發展該組織相關組織能耐之決策而定，並產生組織競爭優勢。SIF 為可以驅動該產業競爭與支配競爭結構的主要因素；SIF 則為組織的競爭者、顧客、制度與其他相關賭東 (Stakeholders) 等外在因素相互作用而成 (Amit and Schoemaker, 1993)，經營者因應隨著策略性產業要素而發展相關組織能耐。本研究則以此概念為基礎，設計非營利轉型社會企業過程策略性產業要素相關開放性問項，藉以探究當非營利轉型社會企業過程，其因應策略要素所具備之組織能耐為何？主要題綱為非營利轉型社會企業過程，組織持以生存的現象？什麼是賴以維持成功的條件為何？服務對象重視的是什麼？提供顧客價值的主要活動有哪一些？是否有轉型障礙？其他非營利轉型社會企業過程狀況？是否有競爭問題？

(三) 界定分析單位與編碼規則

本研究透過內容分析以進一步進行資料處理，即一種界定類別 (Category) 與編碼運作，其準則依據研究者制訂，經由研究者瀏覽內容分析所得之語幹，並參考過去文獻的歸類，訂出初步編碼規則，即根據編碼原則，將之組織能耐定義與項目雷同者歸之一類。內容分析之分析單位包括單字 (Word)、句子 (Sentence)、語幹 (Theme)、段落 (Paragraph) 與全文 (Weber, 1990)；本研究非營利轉型社會企業過程之組織能耐，語幹則是對於一個論題的主張，故以「語幹」為分析單位探討組織能耐。根據訪談段落陳述，一一加以過濾，分別將口語內容轉換成數個語幹 (或句子)，一一列出，除極為相似的語幹 (或句子) 加以合併外，儘可能保留訪談語意，以做為編碼與討論非營利轉型社會企業過程之組織能耐及其決定成份之基礎。

為求編碼規則完整與嚴謹，以二位編碼員，輔以研究建立之各項能耐定義，分別對訪談資料陳述句記錄組織能耐的「語幹」或「句子」，仔細分析其中的語幹或句子歸類，並記錄同意與否的數目。此外，將編碼者對每一語幹或句子的判讀結果加以比較，若兩位編碼者共同認定其語幹或句子為相同類目時，即列為確認為該類目與編碼；若否，則不認列；若某一語幹或句子的任一構面皆未能取得兩位編碼員的共識，則進一步討論以確認編碼一致性，直至編碼結果具高度信度。在正式編碼前，先對定義與類別編碼做練習，相互討論達到共識，正式編碼時，則不再做溝通。

(四) 資料分析

本研究主要分為兩階段進行，第一階段係以深入訪談為主。首先，經過文獻的整理，研究者將依其設計出一份訪談大綱。其次，深入訪談是透過受訪者對研究主題現象的描述，提供研究者另一角度來分析該研究主題，研究者則將受訪者受訪內容撰寫逐字稿內容。該過程主要目的為初步瞭解非營利組織轉型為社會企業之歷程階段。第二階段則採取深度訪談與次級資料的收集與分析，即根據第一階段整彙的歷程為基礎，編纂訪談問項，續再次拜訪研究對象，並將受訪內容撰寫逐字稿。此外，資料的分析方式是由研究者經由文獻、個案背景、次級資料與訪談逐字稿資料中，分別由兩位研究者分別編碼與確認，整理出共同的議題，加以深入探討與比較了解非營利轉型社會企業過程之組織能耐。

(五) 個案研究法與信效度

為符合個案研究的信度與效度，首先，本研究利用「多重資料來源」增加構念效度，除了訪談資料之外，並且參考相關理論文獻與書籍，於訪談過程前請訪談對象提供相關的次級資料進行參考與佐證。除此之外，於訪談結束後，將彙整的個案資料請由受訪者檢視，並且提供意見與進行修改。即，就文獻探討的內涵，結合檔案、文件記錄與訪談資料，確認研究內容的合理性，以增加構念效度。

再者，本個案研究係採用「類型比對」及「建立解釋」做為主要分析模式，藉由 Stryjan 所提出之社會企業的社會資本變革模型進行分析，探討變革模型對於台灣現有社會企業的應用情形。故，本個案研究藉由所收集分析的文件、檔案記錄與訪談資料，並與相關理論做結合，進行跨個案的分析探討，以提昇本個案研究之內部效度。

又，本個案研究使用多重證據來源，利用文件、檔案記錄與訪談資料的收集，建立個案研究資料庫，以確保資料轉換的正確性，進而提高本研究的信度。

肆、個案比較與分析

非營利組織轉型社會企業歷程為轉換、再製與再轉換三個構面，其資源型態分別為從社會資本轉換到經濟資本、從社會資本再製到社會資本、從經濟資本再次轉換到社會資本。

一、個案歷程分析

台灣非營利組織在轉型社會企業歷程中，經歷轉換、再製與再轉換階段，本研究根據分析架構與各歷程定義，訪談與分析比較四個個案轉型歷程與特性。

「轉換」階段為從社會資本轉換到經濟資本，即是從非營利組織始之跨足營利領域。非營利組織傳統上是運用社會資本獲得資源，社會資本透過經濟化流程產生經濟利益，如，慈善活動捐款、政府補助在此階段仍扮演舉足輕重的角色。由於非營利組織原是由具有同樣理念的組織成員在某種情境而結合，義工為重要資產，自動自發為組織貢獻心力，汲於成長，志同道合的開始以技術、經驗分享、服務等方式合流成夥伴關係，組織一方面遵守普世價值累積公信力，爭取捐贈者繼續捐贈，另一方面則和夥伴持續分享、服務，建立聲望和友誼，引進更多的資源。隨著非營利組織的大量興起，政府的財政支援相對減少，非營利組織間的競爭相對益形激烈，非營利組織自給自足意識遂被激發，開始導入市場運作模式，或是轉變財政策略，在尋求社會捐助的同時，必須強化經濟自主，開始著重經濟效益，導入市場運作模式，即設立庇護工廠，以供自給自足。如，個案 A 建製資料建檔中心，個案 B 設立洗車中心，個案 C 則設置食品加工廠，個案 D 成立護康中心。個案除了導入技術培育服務對象的工作技能，同時增強基金會經濟自主能力，降低外部捐助比例，減低經濟不景氣與政府政策的衝擊。再者，組織間基於資源與能力互補性，聯結成夥伴關係，形成組織優勢。如，個案 A 以 e-Learning 培育 SOHO 族專業能力，然後分派案件給對方；個案 B 技術轉移，據點由點至面擴大服務場域；個案 D 鼓勵服務對象開業，相互支援，維繫合作關係。該階段組織間的合作不但創造綜效利益，聲望的提升及資源的流通，可望給組織帶來更多的捐助與機會。

「再製」階段為從社會資本再製到社會資本階段，即此階段為社會資本網絡的維持、再製與擴張的過程。由於隨著經濟效益的追求，轉換階段較為薄弱的夥伴關係侷限組織的發展，組織必須複製、創造新的網絡，本著前階段服務初衷，壯大後的新網絡透過互惠機制協調行動，以獲得新的資源，提高社會的效率。亦即前階段已將社會資本的資源優勢轉化為經濟資本，而此階段的重點則在於將已累計足夠經濟資本的社會企業，再度就本身社會資本資源予以重製強化，確保其資源獨特性的優勢。因此，社會資本的再製意指再次製造，或許先前已擁有的社會資本已經耗用，但隨著變革歷程的培養，可以持續再次蓄積先前的社會資本，或是壯大原有的社會資本網絡。如，個案 A 建立人力資源通路，奠定合作網絡之核心地位，且開始擴展延伸既有的社會資本，原本雇用弱勢族群，為擴大網絡，更以網路將工作派遣予 SOHO 族，擴大承接案件的對象；個案 B

在沒設點的地區開始設有志工，組織發掘當地資源後與之結合服務弱勢；個案 C 接待學校、國內外其他 NPO 的參訪，同時累積經驗分享；又，提供職訓局場地，以提供更多訓練機會給政府單位或營利單位；個案 D 主要的網絡為資料庫的操作，用不同的公眾議題操作同一份名單，得到不同的回響，期間就有了對談，產生互動。亦即在此階段社會結構在信任、規範的環境中持續維持與再製，以維繫穩定性，故而組織間網絡關係愈形緊密，且透過網絡的創造與擴張，為組織帶來新的機會與更多的資源。而「轉換」階段之經濟資本導入的營利觀念，再製到新社會資本的過程時，因宗旨迥異，故而造成核心價值觀的轉變，引發組織人事重新洗牌。如，個案 B 部分職工因不符初衷而離職，組織進行溝通安撫人心；個案 C 不認同使命的職工則離職；個案 D 出現怠工、離職，組織予以鼓勵，重新燃起職工參與社會企業的熱誠。此階段員工也因組織文化及職能需求等等的改變而必須重新調整，因此企業經營經驗在此階段對新社會資本的價值有相當顯著的影響。

「再轉換」階段為從經濟資本再次轉換到社會資本階段，即組織在此階段由原為受贈者，其同時成為協助解決社會問題的角色。由於前幾兩階段，社會企業已將社會資本的資源優勢轉化為經濟資本，但社會企業最重視的還是得回歸至社會目的，包括工作創作、訓練及社區服務，故此階段除接受捐款之餘，自給自足能耐也提升，更能將捐款及組織內經濟資本重新規劃，進而提升組織的社會資本。亦即透過經營社會企業賺取收入，促使提供不斷創意與開發切合社會需求的產品或服務，而組織服務的型態，也由原來單一的對象、項目，擴大為多重對象及多元化、延續性的服務，同時承擔多重的社會目標，組織在此階段組織亦由受贈者角色成為協助解決社會問題的角色。如，個案 A 建置社會公益平台，為其他的 NPO 服務，提升社會效益，並開放品牌加盟；個案 B 將剩餘捐款建立重建中心，並整合社群專家學者成立聯盟組織，加深社會關懷；個案 C 設立農場，延伸對弱勢對象年老後的服務；個案 D 擴大服務領域，服務對象由 5 萬人增至 114 萬人，同時提供內部加盟者資金及訓練。亦即此階段，組織的經濟資本除了單純的強化自主財源以達到自給自足的目的，提供創新的服務，並能回應政府及市場無法滿足的需求，不僅著重組織自營部分，同時在服務個案時，能幫助個案對象自力更生。從社會經濟面向觀之，這些結合創新能耐以提供生產的社會企業組織，同樣需面對市場經濟以及政府的競爭壓力。為了回應市場的競爭，個案 A 強調創新、專業，在業界建立口碑，維持與合作對象長久關係；個案 B 提升技術層次引進新機械，領先業界強化競爭力；個案 C 聘用社工行政、師傅等專業人士；個案 D 則與合作夥伴互利，分享技術及利潤成果。再者，經濟資本再轉換形成新社會資本，捐贈者及員工忠誠度都有所改變。個案 B、C、D 採取財務透明化策略，經由社會監督獲得公信力，並以專業發揮最大的社會效益，以爭取捐贈者持續捐贈；個案並分別以工作再設計、約談溝通、輔導、拜會等措施凝聚員工向心力。

二、個案比較分析

近年來國內外已有一些學術著作開始進行社會資本概念與社會企業組織本質結合之研究，藉此突顯其有別於其他類型組織，亦較易獲得社會大眾信任與支持的力量，該

趨勢已將成為台灣社會企業組織研究領域的重要發展方向。而社會企業的背景與運作模式十分多元化，其中，最主要的特點是同時追求經濟和社會價值。一般而言，社會企業所採取的商業營運模式，大多是以弱勢社群為考量重點，提供機會提高其現代技術能耐，使之最終能自力生活，促使弱勢社群真正融入社會真實的生產力。台灣非營利組織轉型社會企業之歷程，正由轉換、再製、再轉換等歷程，而非營利組織轉型社會企業歷程之際，各組織因其擁有的社會資本特性之差異，發展其轉型途徑，並發展出轉型成功的組織能耐，構面或許依時序逐步形成，組織能耐則於轉型過程即展開運作。

根據個案深度訪談，並經過兩位研究員對個案內容比較、編碼、確認，歸整出非營利組織轉型社會企業歷程的組織能耐及其相關定義。

(一) 轉換 (從社會資本到經濟資本) 階段之比較

非營利組織之經營主要仰賴社會捐贈及政府補助，而強化社會資本則可獲得更多的捐助，據此轉化成經濟資本，以啟動非營利組織之轉型。基於非營利組織原本具有社會資本的資源優勢，縱使轉型為社會企業，其重視社會價值仍多於追求最大的經濟利潤，但是自主經營目的最基本為能達到財務自給自足的境界，故組織仍需追求經濟效益；而為不再僅仰賴外界的協助，故需要將原擁有的社會資本的資源優勢轉化為經濟資本，因此在非營利組織轉型社會企業之初始階段，宜持續分享、服務，建立起聲望和友誼，引進更多的資源，促進組織導入商業行為。基於「轉換」階段的特性與個案比較分析，本研究發現此階段轉型成功需擁有的組織能耐包括：建立內部組織成員關係的能耐、擁有良好社會聲譽的能耐、規劃財務資金的能耐等。

1. 建立內部組織成員關係的能耐：個案 A 透過學習互動平台培育 SOHO 族群，並發案予 SOHO 族承做，建立與 SOHO 的關聯，促使這些 SOHO 族的身心障礙者能在家工作，以自力更生，亦即整合上游供應，以致能更能迅速接案及結案，滿足企業之需求。又，個案 B 因為傷友基於需求，協助各界爭取場地，串聯尋求對該基金會的支持，而能以基金會的名義設立庇護工廠；但是原服務對象不願意擔任這個工作，所以成立之後沒有足夠的人力，故而連結許多不同障別的服務對象，致使提升服務效率；此外，為了效率與強化服務品質，洗車中心除與職訓局合作，並與某汽車企業合作，強化訓練內部成員以提升業績。個案 D 不斷與自立門戶員工族群維持合作關係且相互支援，至而維繫組織的成長。因此，建立內部組織關係於信任網絡基礎，而該種關係主要是建立在某種狀況持續的行為，更重要的是要能夠具有制度化之經濟效益的產出。楊百川等人 (2010) 研究則僅引出建立組織關係的能耐，但非營利組織轉型社會企業之轉換階段，較為強化內部組織成員關係，故本研究則應用為「建立內部組織成員關係的能耐」，定義為「係由連結內部社會成員所組成，在特定情境下，這些連結可以轉換成經濟資本，且可被制度化」。

2. 擁有良好社會聲譽的能耐：由於非營利組織轉型之後，原捐贈者可能基於該組織已可自給自足，而降低捐贈意願，但是轉型初期，經濟資本之運作仍需部分仰賴持續捐贈。其中，個案 B 的「企劃」手法，將基金會以「品牌形象」的方式運作，使得社會大眾更容易接受，提昇企業的聲譽，因為捐贈者可能會因社會企業的聲譽決定是否進行持

續性的捐款。而在個案 C 的部分，則是採用與某銀行合作發行「認同卡」的方式，促使外界都瞭解其服務對象，藉由曝光度甚高的媒體行銷，讓社會大眾知悉該品牌，無疑的建立高的品牌知名度，以能夠讓基金會有持續性的收入來源。此外，在個案 D 部份，初期本身則是欠缺企業的行銷能耐，不但組織規模小、知名度亦低，其則是仰賴基金會的董事在外界漸漸建立的聲譽，才得以讓個案 D 建立起信心。因此，非營利組織轉型社會企業初期轉換期間，必須透過一些作為，提升社會聲譽，促使捐贈者得以更加信任。該能耐為該期間轉型重要的組織能耐，但對企業而言，雖然重視，非為能致勝之主要能耐，故該能耐非為楊百川等人 (2010) 所引出之能耐，本研究則另以「擁有良好社會聲譽的能耐」為轉型須之能耐，定義為「需要普遍遵守道德規範，成員具備誠實可靠的美德，以增加值得信任的程度，捐贈者可能會因社會企業的聲譽決定是否進行持續性的捐款」。

3. 規劃財務資金的能耐：個案 B 董事極度要求庇護工場之財務資金的目標必須達到「損益兩平」，其對一般企業而言並不難做到，但對於社會企業而言，初期則並非容易之事。個案 D 則是非常嚴格貫徹「節省成本」的觀念，就如同企業經營，並且嚴格要求每位成員也都能確實遵守，其具體成果可以降低年度行政預算的一半。對企業而言，達成財務計劃目標，如營業額、EPS 等為營運之趨，而對於社會企業而言，追求利潤並不是單一目標，必須著重社會福利，其如募集到多少的捐款或者是將其用在幫忙貧困人士的金額，所以其財務承諾的方向會不同，但是為能維持組織的營運，對於損益兩平或成本減少為基本要求，此即為楊百川等人 (2010) 引出之「財務規劃的能耐」，其定義為「透過組織機制、系統，進行良好的財務控制，以達成組織目標」。

(二) 再製 (從社會資本到社會資本) 階段之比較

當非營利組織轉型為社會企業，必將社會資本的資源優勢轉化為經濟資本時，其重點仍在於對社會資本的強化，但此階段強調的重點則在於已經累計足夠經濟資本的社會企業，再度就本身社會資本的資源優勢予以強化，亦即加強原先社會資本的優勢，或許是基於先前階段所擁有的社會資本質量並非優質，但是隨著轉型成長而有能耐改善其社會資本的質量，或是將原有的社會資本運用網絡的擴張加以提升。基於該階段之特質，與個案比較分析，本研究發現此階段轉型成功需擁有的組織能耐包括：建立組織關係的能耐、制度化培養人才的能耐、堅持核心價值觀等。

1. 建立組織關係的能耐：從個案 A 可以知悉，業務承接的 SOHO 族以採取「案件承接中心」方式讓雙方關係更加密切，而在事業體經營部份則尋求「共同投標」及「供應鏈夥伴」方式與企業合作；故就整體而言，由於個案 A 資源已經發展到某一程度，為了強化進一步強化更多社會資本連結，所以引用「整合平台」的方式，促使組織之間都能彼此產生互惠的關係，爭取企業的認同，成為長期的協力廠商。個案 B 則是採用結合地區志工、宣導隊、社工員以連結內部資源與外部資源，完成服務對象及宣導的工作；另，個案 B 也以「聯盟」的方式尋找更多的學者專家，並藉由「職訓」方式與職訓局合作，而與學術團體則採取「辦理研習會」的方式，傳授預防疾病的知識，以與其他組織互相往來，擴大更多的組織關係。個案 C 則是以「企業認養」、「聯合勸募」及「贊助廠商」等方式擴大網絡；也由於該基金會的社會企業在國內之發展已經具有一定的名氣，

所以利用「參訪行程」與其他國內外 NPO 的接觸，建立更頻繁之雙方經驗交流的管道。個案 D 則是以「策略聯盟」方式開發弱勢族群服務對象的電話行銷工作，透過建構與強化與企業關係，以能擴大服務族群就業機會；該個案並「承接政府專案」與政府建立良好的互動關係建立與政府企業的網絡關係。組織互惠關係即是社會企業藉由密集的網絡關係形成其社會資本，尤其是協助其他組織得到自助人助的互惠結果，社會企業可以運用既有的網絡關係做為社會資本，獲取維持組織營運之資源，網絡關係是社會企業得以存在的命脈，此即為楊百川等人 (2010) 引出之「建立組織關係的能耐」，定義為「透過各種不同的合作方式，讓組織各項營運活動能夠快速向外擴張以及向內整合，使得組織內的資源做出作有效的運用」。

2. 制度化培養人才的能耐：個案 A 利用專業訓練、工作效率比賽、績效獎金、按件計酬等等管理方法，不斷提昇整體資料處理的效率；此外，為了讓庇護中心更具有市場競爭性，其以多人 1 組的綜合障別方式，截長補短以減少錯誤率，亦即以生產作業模式將如智障、聽語障或肢障等身心障礙者，根據障別特質與生產流程置於產品製程線上，客戶資料送至中心後，分別負責加工完成，以降低出錯率，得到客戶認同；故個案 A 對於編制內的員工採取「激勵制度」、「教育訓練」及「適才適用」的管理模式提昇工作能力與績效。個案 B 的事業體系為服務廠，係以提供各種障別身心障礙的全職雇用模式，並給予合乎法令的工資；此外，採取「分工合作」的管理方式將工作拆解，並做職務的分析與訓練，以制度化，使之障者清楚知道該做什麼，那當然也會鼓勵他們互相幫忙。個案 C 則是將所有人員，包括社工、行政人員、工廠師傅及弱勢服務對象皆是以全職雇用關係，而且尊重服務對象個人生涯發展意圖，並提供休閒娛樂課程，激勵其工作意願及動機，促使有更好的工作意願，或是工作動機更為強烈。個案 D 的服務會館因為係採直營運作，所以係以「階段培訓」的人員訓練模式運行。社會企業之員工比一般營利組織企業更困難，因為社會企業兼具社會福利與經濟目的，故員工必須要能同時接受雙向的組織文化價值觀，其認同感需更深，否則不易做到服務社會的任務，造成員工流動率可能也會隨之升高，故有制度、有專業的訓用人才乃必備之能耐，即楊百川等人 (2010) 之「制度化培養人才的能耐」，定義為「組織具有規劃最適的組織人力資源政策與技術，並能培養訓練良好、具彈性的人力，以協助組織適應環境」。

3. 堅持核心價值觀的能耐：由於「再製」階段部分，隨著經濟效益的追求，若僅單純仰賴薄弱的內部組織關係，則會囿限組織的發展，故而組織必須複製、創造新的網絡。因此，該階段必須強化服務核心初衷，透過互惠機制發展新網絡，以獲得新的資源，提高效率，如前述之建立組織關係的能耐。對外部關係人而言，組織的領導者行事風格展現組織核心價值觀；但能持續強化服務核心則仰賴內部成員，而有力的核心價值觀則是領導成員的主要核心功能，其對於支持非營利組織轉型社會企業的運作是相當重要的。個案 A 的核心價值是創新、多元化、專業性及資訊科技，這些價值得以支撐個案 A 的事業運作。個案 B 則以「提供身心障礙者就業服務」為其核心價值。個案 C 的核心價值為「為服務對象付出」，其使命願景則為服務對象有工作。個案 D 則強調必須要以「企業經營角度」訂定目標，並且「抱持熱情」的做事態度。個案 A、B、C 亦指出核心價值觀是組織的主要價值觀，通常價值觀沒有明確的文字表達，同時也超越了企業用統計

數字表示的目標常規。核心價值觀為組織的基本信念，是組織政策與行為的最高準則，有效的運用組織成員的能力和才智，將組織成員的工作與組織目標相結合，同時組織中的領導者積極推動並維繫價值觀，指引整個組織在未來方向有所依循。楊百川等人(2010)研究引出凝聚共識的能耐，但為能強化非營利組織即使轉型為社會企業，亦須關注社會福利目的，故而本研究以「堅持核心價值觀的能耐」為之組織能耐，定義為「組織堅持包含多樣化的偏好與概念，如相互信任、交互的規範、道德資源，或文化機制等觀念。」

(三) 再轉換 (從經濟資本到社會資本) 階段之比較

社會企業在轉型過程中已將社會資本的資源優勢轉化為經濟資本，但經濟資本的資源優勢僅為社會企業重視的目的之一，社會企業另一主要重視的目的仍為社會福利部分，所以此階段為將經濟資本能夠再次轉換為社會資本的優勢。組織網絡複製、創新後，雖然為組織開闢了新的財源，但也衝擊了組織文化與削弱了捐贈者的捐款動機。此外，員工必須學習新的專業職能或從事經營，已不僅僅只是單純的個案服務，其與當初參與組織的初衷不同；此時，捐贈者見其組織能自給自足，亦開始轉向捐款意願。因此，該階段社會企業轉型，必須將經濟資本及捐贈者的貢獻重新規劃投入新的社會資本，譬如創新服務模式、擴大原有的服務領域，或對原有服務對象的延伸服務。此時，深化社會資本除了以繼續說服捐贈者持續捐贈，同時也回應了新的社會需求，並以提供在職訓練、工作再設計，或主動溝通來穩定人心。基於該階段之特質，與個案比較分析，本研究發現此階段轉型成功需擁有的組織能耐包括：維繫員工忠誠度的能耐與掌握主要目標顧客族群的能耐。

1. 維繫員工忠誠度的能耐：個案 A 採取「主管會議」、「輔導員會議」、「業務督導會議」及密集的「個案研討會」的管理架構，隨時注意員工的言行舉止及工作表現，遇有表現不佳的員工則找出問題關鍵點，設法協助該員工，而個案 A 即指出，當員工各方面皆能上軌道，則其流動性即為降低。個案 B 則是選擇認同服務模式的員工繼續服務，即使待遇不高，人員流動率亦不高。個案 C 指出，員工一直以來都很知悉，若是沒有服務對象，就沒有員工，沒有工作機會，因此，繼續任職的員工皆為清楚自己的角色定位與使命；另外，對教導者，其教導服務對象的工作成就感是其他工作難以比擬。個案 D 指出，必須透過不斷激勵員工，讓員工有成就感，降低離職意願，即主管如果能夠讓員工感受到參與社會企業的熱情，工作效率隨即提升。員工忠誠度在社會企業之所以重視，是基於非營利組織之基本目標為社會福利目的，而社會企業則兼具經濟目的，故而原本員工參與該組織的意念與從事社會服務迥異，因此，若非能使原員工對組織有持續性的忠誠度，將影響離職率，亦影響社會企業的服務品質。該能耐雖為該期間轉型重要的組織能耐，但對企業而言，雖然重視，但是非為能致勝之主要能耐，故該能耐非為楊百川等人(2010)所引出之能耐，本研究則另以「維繫員工忠誠度的能耐」命名，定義為「組織成員對服務機關展現認同或承諾的態度，形同組織的擁護者，會主動為組織建立好名聲、維護組織形象，以及提出建設性改善方案。」。

2. 掌握主要目標顧客族群的能耐：該轉型階段，必須將經濟資本及捐贈者的貢獻重

新規劃投入新的社會資本，在資本形態部分則是各社會企業因為既有社會資本已相當成熟後而採取適度的變革措施來加以提昇效益，增進對其他弱勢的關懷，才能持續推動社會企業之社會福利的目的，藉而才能續使支持者對該組織認同，故個案 A 重新規劃公益平台，個案 B 設置後設重建中心，個案 C 開始照顧老兒，個案 D 增加同障別的弱勢族群。個案 A 之社會捐款已非其主要協助，僅 30% 為政府在職業訓練的補助。個案 B 雖仍有捐款者，其多為中年及中產階級為主，這些捐款人對於組織的運作相當瞭解，稱為「理性捐款人」。個案 C 之認同卡的捐款收入穩定。個案 D 的募款對象雖以社會大眾為主，並以「資料庫行銷」的方式來開發捐款者，但財務部分可自給自足。所謂的目標顧客族群為社會企業的營業項目可以吸引之顧客及可以協助的對象，協助的標的物可能是金錢、物品或者是參與活動，此與楊百川等人 (2010) 之「配合顧客或新品製造產品能耐」涵義相同，但因其係以營利組織概念命名，較不適宜用於非營利組織轉或社會企業組織，因此本研究稱之為「掌握主要目標顧客族群的能耐」。故而，掌握主要目標顧客族群的能耐為「知悉目標顧客成員所共有的非正式價值觀或者規範，其能對非營利組織轉型之社會企業繼續維繫關係」。

伍、研究結論與建議

社會企業於歐美濫觴於 1970 年代，社會企業的稱謂始於何時，許多的學者有不同的說法，從歐美國家一直到華人世界裡，不同的解釋有不同的界定，如英國學者是從所謂的利潤觀點，北美是從社會問題的解決觀點，然而無論是歐洲或美國的發展經驗，社會企業都應該是兼含組織和活動，僅是研究重點有所差異，因此社會企業除了是新型態的非營利組織外，也包含其所從事的商業活動，社會企業乃是組織與活動的總稱，然而社會企業是一個什麼樣的組織，整個社會企業的發展是如何？非營利企業以實現社會福利為目標，營利事業則是為股東賺取利益為最大宗，社會企業則是介於兩者中間，同時兼顧社會福利及股東利益的問題，成為第三個組織，基於此層級的界定，本研究據此來看所謂的社會企業的發展，並探討非營利組織轉型社會企業之必須具備之組織能耐。

一、研究結論與意涵

本研究根據個案分析與彙總各歷程與組織能耐如表 2。

表 2 非營利組織轉型社會企業個案歷程分析表

階段構面	歷程	個案服務型態實證				組織能耐
		個案 A	個案 B	個案 C	個案 D	
轉換：從社會資本轉換到經濟資本	成立庇護職場，由受捐助的角色轉為自給自足。	設立庇護工廠：資料建檔中心	設立庇護工廠：服務中心	設立庇護工廠：食品加工工廠	設立庇護工廠：護康中心	1.建立內部組織成員關係的能耐 2.擁有良好社會聲譽的能耐 3.規劃財務資金的能耐
再製：從社會資本再製到社會資本	透過網絡的創造與擴張，為組織帶來新的機會及更多的資源。	發展案件承接中心，利用網路派遣給在家工作的 SOHO 族。	提供服務技術，職訓局訓練提供場地，合作訓練課程。	接待學校、國內外其他 NPO 的參訪，同時累積經驗分享。	分層次養成護康中心會館的人員，在擴點的時候派出人才。	1.建立組織關係的能耐 2.制度化培養人才的能耐 3.堅持核心價值觀的能耐
再轉換：從經濟資本再次轉換到社會資本	將捐款及組織內經濟資本重新規劃，擴大為多元化、延續性的服務。除了強化自主財源達到自給自足的目的，同時具有創業精神及追求社會與經濟的雙重目標。	有兩年品牌經驗，準備加盟。原則不以合資方法，可能採以協力廠商，並以輔導的角色幫助加盟者。	將意外事件的剩餘捐款，設立「重建中心」。以某通路商為起點，先以直營訓培為主，後為加盟方式，鼓勵服務對象拓點加盟。	因服務對象 40 幾歲即已衰老，所以在南部設立農場，延伸對服務對象的服務。	服務對象擴大，增加議題，加深整個社會關懷的層面	1.維繫員工忠誠度的能耐 2.掌握主要目標顧客族群的能耐

許多非營利組織的財政壓力日趨增加，傳統的非營利組織僅接受捐贈與志工已不敷支出，所以開始尋求新的方式改善效能及增加收益，兼含社會與經濟混合動機的類型，即是指非營利組織成為社會企業的商業化途徑。台灣非營利組織在轉型社會企業的發展歷程中會歷經轉換、再製與再轉換等階段，其資本發展順序及期間會因社會資本的類型仍有所差異。「轉換」階段開始設立庇護職場，即由受捐助的角色轉為自給自足；「再製」階段乃透過網絡的創造與擴張，為組織帶來新的機會及更多的資源；「再轉換」階段則將捐款及組織內經濟資本重新規劃，擴大為多元化、延續性的服務。

由研究中發現，非營利轉型的第一階段「轉換階段」，即是在一個原本以社會網絡籌措捐贈為主的社會資本階段，基於競爭相對益形激烈的環境因素，非營利組織自給自足意識遂被激發，開始導入市場運作模式，即經濟目的的運作，導入經濟資本階段，如個案發現多由開始建立庇護職場。當然，初始設立庇護職場並非代表組織不再接受政府補助，而係指該工廠開始對外營業，服務的對象就不單僅是弱勢團體，而是指組織在該階段設立對外經營的組織，並著力於自主經濟，故此階段除了服務原照顧的弱勢團體之外，組織亦希望透過弱勢團體服務次服務對象，以做為利潤來源。

非營利組織轉型社會企業之轉換期，組織一方面必須遵守普世價值累積公信力，爭取捐贈者繼續捐贈；另一方面則必須架構在原內部成員夥伴關係，使其具有社會企業同樣理念，透過專業訓練，汲於成長，或是志工的協助，提升服務品質，締造與累積良好的社會聲譽，甚或吸引更多專業人士及志工的投入，打響服務對象的品牌形象，以持續支撐捐款行為。此外，持續性降低成本，運用財務資金的規劃，達成損益兩平的目標，冀期社會企業依其服務對象及資源優勢建構合適的事業體系，穩定設立庇護職場，由受捐助的角色轉為自給自足。

對非營利組織轉型社會企業而言，其主要重點是能繼續生存，因此，組織開始以經濟為目的的營運後，接著則是必須要擴大過去的網絡關係，即進入「再製階段」，為社會資本的再製。「再製」顧名思義是再次製造，或許先前已擁有的社會資本已經耗用，但隨著變革歷程的培養，可以持續再次蓄積先前的社會資本，或是壯大原有的社會資本網絡。因此，此階段的重點則在於將已累計足夠經濟資本的社會企業，再度就本身社會資本資源予以重製強化，確保其資源獨特性的優勢。

因為組織過去多是接受捐贈，其可能來自政府、企業家，而當組織開始營運庇護工場之際，必須發掘所謂的新顧客、新技術，此時，甚或能與其他組織合作，如供應鏈夥伴、職訓局合作開設專業技術課程，或以參訪行程建立經驗交流管道，或是策略聯盟等，組織開始擴大自己的網絡關係，其不但必須培養組織間的互信、互惠，也有助社會資源的獲取。非營利組織轉型社會企業的轉換歷程，組織多向企業求援，而進入再製階段，組織開始運用互惠的觀念，非僅單仰賴金錢的往來，也可能透過是知識交流，如，技術與產品的交換，亦即，從單向捐贈走向雙向的互惠，組織將過去因捐贈形成的社會資本、社會福利，朝向一個新的網絡發展。此外，由於組織必須開始服務次服務團體，強化培養網絡之間的關係，開始建立制度，採取合適的管理方式引領員工，如激勵、教育訓練、適材適用、有效率的生產作業等管理模式，培養合適的員工，但是最重要的是必須建立社會企業的核心價值觀，因為在這段期間組織歷經從社會資本的重視轉到亦需著力於經濟資本，組織價值觀在改變，所以組織必須要透過服務對象的持續確認，進行組織內部溝通。

非營利組織轉型社會企業，透過網絡的擴大，強化既有的社會資本，此時，組織逐漸出現變化，譬如，因為非營利組織轉型社會企業組織開始自給自足後，捐贈人會質疑是否需要持續捐贈給該組織，抑或改為捐贈更需要的非營利組織，故降低捐贈者捐贈該組織的意願。由於，非營利組織轉型社會企業的過程，該組織之產品或服務仍必須關注於社會利益，故其產出未能完全符合經濟效益，亦即無經濟租可言，在此情況下，僅足以自足，尚須捐贈者持續捐贈。所以，組織仍須透過一些活動，不斷的闡揚與告知捐贈者，其該組織社會福利宗旨仍是關懷弱勢團體，經濟目的僅是輔助性目的，依舊持續須獲得社會協助。因此，當非營利組織轉型社會企業漸漸穩定與茁壯後，社會資本的資源優勢轉化為經濟資本，同時必須能將捐款及組織內經濟資本重新規劃，進而提升組織的社會資本，促使提供不斷的創意能切合社會需求的產品或服務。此外，為能持續達成社會福利宗旨，組織也必須強調對弱勢團體的擴大服務，如，原服務對象長大成人後的關

懷服務項目，促使這些弱勢團體獲得終身的照顧，或延伸身心障別與障別程度等；即組織服務的型態，由原來單一的對象、項目，擴大為多重對象及多元化、延續性的服務，同時承擔多重的社會目標。因此，「再轉換階段」不論組織的服務對象或是捐贈對象，乃不斷的演變轉化，組織在此階段組織亦由受贈者角色甚成為協助解決社會問題的角色。由於過去員工專注服務的對象是弱勢團體，非營利組織轉型社會企業後必須得開始去賺得經濟利潤，甚且得擴大服務對象，因此，員工的想法必須改變，組織才得以能重新規劃組織內經濟資本的貢獻及捐助者的行為，此時重點為重新穩定員工的忠誠度。

基於上述，台灣非營利組織成功轉型社會企業過程中，轉換歷程發展具備組織能耐包括：建立組織關係的能耐、擁有良好社會聲譽的能耐、規劃財務資金能耐等；再製歷程發展具備組織能耐包括：建立組織關係的能耐、制度化培養人才的能耐、堅持核心價值觀的能耐；再轉換歷程發展具備組織能耐包括：維繫員工忠誠度的能耐、掌握主要目標顧客族群的能耐等。這些能耐促動與強化社會企業於每一階段的成長，以利續於階段的轉換。

二、研究建議與研究限制

後續建議部分，由於台灣非營利組織轉型社會企業在起步的階段，本研究採取四組個案進行研究，故研究結果僅能推估在研究樣本，未來可以採取更多實證樣本數予以探討。其次，本研究個案主要是以變革歷程具備的組織能耐進行探討，是屬於靜態性研究，對於組織能耐發展時間歷程上的探討並未著墨太深，故無法得知變化情形，未來可以朝此方向進行研究。此外，本研究從個案組織的案例中了解個案組織如何利用組織能耐得以持續轉型為社會企業，非著墨於如何培養、累積這些組織能耐，期可做為未來後續探討。

非營利組織轉型社會企業其變革模型的觀念相當新穎，要清楚掌握它的內涵及機制，並不容易，本研究雖已嘗試努力，但仍感有許多的限制，為能進一步將本研究所欲探究重點與目標，列出研究的限制如下：

1. 台灣非營利組織轉型社會企業的研究仍在起步的階段，而本研究以個案研究，較難呈現全面性的社會企業類型。
2. 在選取樣本上只能由文獻的分類與國內外所實施的經驗來做選擇，所以可選擇的個案較少。
3. 本研究個案主要是採靜態的分析，其動態效果究竟如何，並未多作深究，為有所不足之處。

參考文獻

- 朱文儀、黃延聰，2002，「國際策略聯盟中廠商間知識移轉與廠商能力發展」，臺灣管理學刊，2卷1期，頁105-124。
- 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期，頁81-117。
- 李幼鳳，2008，非營利組織變遷－以天主教善牧社會福利基金會為例，南華大學非營利事業管理學系未出版碩士論文。
- 李洋昇，2000，臺灣資訊電子廠商核心專長與競爭策略之研究，國立東華大學國際企業管理研究所未出版碩士論文。
- 官有垣、李宜興、謝祿宜，2006，「社區型基金會的治理研究：以嘉義新港及宜蘭仰山兩家文教基金會為案例」，公共行政學報，18期，頁21-50。
- 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，國立暨南大學公共行政與政策學系未出版碩士論文。
- 許雅雯，2009，社會企業經營模式之初探，輔仁大學管理學研究所未出版碩士論文。
- 郭亞陵，2008，社會企業運作方式及可行性分析－以台北市庇護工場為例，國立臺北大學公共行政暨政策學系未出版碩士論文。
- 陳定銘，2007，非營利組織、政府與社會企業：理論與實踐，台北：智勝文化事業公司。
- 陳金貴，2002，「非營利組織社會企業化經營之探討」，新世紀智庫論壇，19期，頁39-51。
- 黃瓊滿，2007，新管理主義下非營利組織的變遷：個案研究，靜宜大學青少年兒童福利研究所未出版碩士論文。
- 楊百川、夏侯欣鵬、鄧茗芳，2010，「組織能耐內容成份之初探」，管理評論，9卷3期，頁45-63。
- 楊琇評，2007，從社會福音到福利服務：以台南基督教青年會 (YMCA) 的組織變遷為例，國立中正大學社會福利所未出版碩士論文。
- 鄭亦軫，2007，地方型非營利組織產業化之研究－南投縣生活重建協會個案分析，國立暨南國際大學公共行政暨政策學系未出版碩士論文。
- 鄭勝分，2005，歐美社會企業發展及其在臺灣應用之研究，國立政治大學公共行政學系未出版博士論文。
- 鄭勝分，2007，「社會企業的概念分析」，政策研究學報，7期，頁65-108。
- Aaker, D. A., 1989, Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage, *California Management Review*, 31(2): 91-106.

- Amit, R., Schoemaker, P. J. H., 1993, Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Andrews, K. R., 1971, *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Anheier, H. K., 2003, Dimensions of the Nonprofit Sector: Comparative Perspectives on Structure and Change, In Anheier, H. K., Avner, B. N., (Eds.), *The Study of Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*: 247-276. New York, NY: Springer.
- Barney, J. B., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B., 2001, Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, *The Academy of Management Review*, 26(1): 41-56.
- Beatty, C. A., Gordon, J. R. M., 1988, Barriers to the Implementation of CAD/CAM Systems, *Sloan Management Review*, 29(4): 25-33.
- Bonus, H., Schmidt, G., 1990, The Cooperative Banking Group in the Federal Republic of Germany: Aspects of Institutional Change, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146(1): 180-207.
- Chan, K. T., Kuan, Y. Y., Wang, S. T., 2011, Similarities and Divergences: Comparison of Social Enterprises in Hong Kong and Taiwan, *Social Enterprise Journal*, 7(1): 33-49.
- Collis, D. J., Montgomery, C. A., 1995, Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, 73(4): 118-128.
- Collis, D. J., 1991, A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearing Industry, *Strategic Management Journal*, 12(S1): 49-68.
- Collis, D. J., 1994, Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?, *Strategic Management Journal*, 15(S1): 143-152.
- de Vasconcellos E Sá, J. A. S., Hambrick, D. C., 1989, Key Success Factors: Test of a General Theory in the Mature Industrial-Product Sector, *Strategic Management Journal*, 10(4): 367-382.
- Dees, J. G., 1998, *The Meaning of “Social Entrepreneurship”*. Stanford, CA: Stanford University.
- Dees, J. G., Emerson, J., Economy, P., 2001, *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Dierickx I., Cool, K., 1989, Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35(12): 1504-1511.

- Edgar, W. B., Lockwood, C. A., 2010, Methodological Tradeoffs in Developing Core Competence Related Theory: The Value Provision Situation, *Academy of Strategic Management Journal*, 9(1): 41-61.
- Gallon, M. R., Stillman, H. M., 1995, Putting Core Competency Thinking into Practice, *Research Technology Management*, 38(3): 20-29.
- Grant, R. M., 1991, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Grant, R. M., 1996, Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, *Organization Science*, 7(4): 375-387.
- Hamel, G., 1994, The Concept of Core Competence. In Hamel, G., Heene, A., (Eds.), *Competence-Based Competition*: 11-33. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hamel, G., Heene, A., 1994, *Competence-Based Competition*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., 2001, *Strategic Management Theory: An Integrated Approach* (4th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Leonard-Barton, D., 1992, Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, 13(S1): 111-125.
- Long, C., Vickers-Koch, M., 1995, Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 24(1): 7-22.
- McLaughlin, T. A., 2001, *Trade Secrets for Nonprofit Managers*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Moran, P., Ghoshal, S. 1999, Markets, Firms, and the Process of Economic Development, *The Academy of Management Review*, 24(3): 390-412.
- Prahalad, C. K., Hamel, G., 1990, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Priem, R. L., Butler, J. E., 2001, Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments, *Academy of Management Review*, 26(1): 57-66.
- Quinn, J. B., 2005, The Intelligent Enterprise a New Paradigm, *Academy of Management Executive*, 19(4): 109-121.
- Schreyögg, G., Kliesch-Eberl, M., 2007, How Dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization, *Strategic Management Journal*, 28(9): 913-933.

- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L. E., 1992, Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 70(2): 57-70.
- Stevenson, T. H., Plath, D. A., Bush, C. M., 1990, Using Expert Systems in Industrial Marketing, *Industrial Marketing Management*, 19(3): 243-249.
- Stryjan, Y., 1989, *Impossible Organizations: Self-Management and Organizational Reproduction*. New York, NY: Greenwood Press.
- Stryjan, Y., 2006, The Practice of Social Entrepreneurship: Theory and the Swedish Experience, *Journal of Rural Cooperation*, 34(2), 195-224.
- Teece, D. J., 1982, Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1): 39-63.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., 1997, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- von Krogh, G, Roos, J., 1995, A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy, *Personnel Review*, 24(3): 56-76.
- Weber, R. P., 1990, *Basic Content Analysis* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Wernerfelt, B., 1984, A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Williamson, O. E., 1999, Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, 20(12): 1087-1108.
- Young, D. R., 2001, Organizational Identity and the Structure of Nonprofit Umbrella Associations, *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3): 289-304.
- Yunus, M., Jolis, A., 1999, *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty*. New York, NY: Public Affairs.