



國立高雄應用科技大學
企業管理系碩士班
碩士論文

影響社會企業營運之因素探討：

以資源基礎理論與管家理論觀點

The influence factors of social enterprise operation :

The view of resource-based theory and stewardship theory

研究生：尤雅娟

指導教授：楊敏里 博士

中華民國 105 年 6 月

**影響社會企業營運之因素探討：
以資源基礎理論與管家理論觀點**

**The influence factors of social enterprise operation :
The view of resource-based theory and stewardship
theory**

研 究 生：尤雅娟

指導教授：楊敏里 博士

國立高雄應用科技大學

企業管理系碩士班

碩士論文

**A Thesis
Submitted to
Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences
In Partial Fulfillment of Requirements
For the Degree of Master of Business Administration**

**June 2016
Kaohsiung, Taiwan, Republic of China**

中華民國 105 年 06 月

影響社會企業營運之因素探討：

以資源基礎理論與管家理論觀點

學生：尤雅娟

指導老師：楊敏里 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士班

摘要

近年來社會企業之組織型態及相關議題備受重視，而本研究以資源基礎理論和管家理論之觀點，探討社會企業具備哪些因素能夠使公司持續營運。本研究採用個案研究法，實地訪談四家社會企業領導者。接著將訪談內容謄寫成逐字稿做為研究資料，並將研究資料加以編碼後進行理論驗證，最後針對研究發現推導出命題。

研究結果發現：就個人層面而言，(1)社會企業領導者擁有良好的人際網路關係、組織成員所具備的過往累積經驗，以及公司內部具備專業知識與技能之員工訓練機制等人力資源，能夠使公司持續營運。(2)社會企業之組織成員具有管家行為的展現有助於公司持續營運。(3)社會企業之組織成員具備以公司利益為優先或以公司長期導向為首之認知，以及社會企業領導者對組織具有高度承諾之情感，能夠使公司持續營運。就組織方面，(1)社會企業具備良好的顧客關係管理、行銷策略、高效率的作業及服務能力、研發新產品以及開發新市場之能力、良好的供應端關係管理與管理機制等技術性資源，能夠使公司持續營運。(2)社會企業具備控制之機制、擁有良好的內部協調、因應外在環境影響之變革與危機處理的能力、持續改善之能力等組織性資源，能夠使公司持續經營。(3)社會企業具備良好的商譽能夠使公司持續營運。(4)社會企業具備員工管理之控制系統以及使組織成員深入認識並認同組織之報酬系統，能夠使社會企業持續營運。

關鍵字：社會企業、資源基礎理論、管家理論、個案研究法

The influence factors of social enterprise operation :
The view of resource-based theory and stewardship theory.

Student : Ya-Chuan Yu

Advisors : Dr. Min-Li Yang

Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences

ABSTRACT

In recent years, the social enterprise and related issues have attracted much attention. This study adopts the view of resource-based theory and stewardship theory to explore what factors will affect the social enterprises continuously operating. This study is based on a case study research and involves the interviews conducted with the four leaders of social enterprise in person. The interviews are then transcribed into transcripts as research data, it is then verified after the research data is encoded. Finally, the propositions are developed according to the findings.

The results shows that on an individual level:

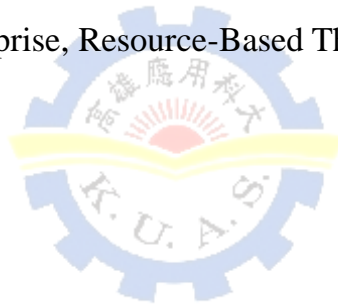
(1) The leaders of social enterprises have a good interpersonal network, and have accumulated experience in the past with members of the organization. In addition, the company also has trained professionals with the skills and knowledge to allow the company to continue operating. (2) Members of the social enterprise who have the stewardship behavior can help the company to continuously operate. (3) Members of the social enterprise have either the cognition of interests in the company as a priority, or the cognition of the company's long-term orientation. The leader of the social enterprises possess a high degree of commitment resulting in continual operation of the company.

On an organizational level:

(1) Social enterprises have good customer relationship management, marketing strategy, high efficient capacity for operating and servicing. The ability to develop new products and develop new markets, as well as good supplier relationship management and related management mechanisms with the suppliers. This enables

the company to continue operating. (2) Social enterprises can continue to operate when they have organizational resources such as the mechanisms of control, good internal coordination, the capability to cope with change management and crisis management due to the impact of the external environment and continuous improvement capability, etc. (3) Social enterprises must have a good reputation to enable the company to continuously operate. (4) Social enterprises have staff management control systems and the reward systems which can let employee more deeply understand organization and identify organization, in turn, these systems allow the social enterprise continuously operating.

Key Keywords: Social Enterprise, Resource-Based Theory, Stewardship Theory, Case study research



第一章 緒論

本章共分為四節，第一節說明研究背景與動機；第二節說明研究目的；第三節說明研究流程；最後第四節則說明論文結構。茲將各節分別說明如下。

第一節 研究背景與動機

在全球化的競爭壓力下，歐美各國開始無法藉由公共資源或社會福利之力量，解決層出不窮的社會問題。對此，企業開始介入解決公共事務，並與政府建立夥伴關係，然而企業受制於市場供需機制無法有效運作的問題，例如在需求上無能力購買、在供給上無意願製造等現象，使得企業也不願意介入。在政府及企業兩大部門都無法解決社會問題的同時，非營利組織開始介入，但基於財源上的限制，非營利組織無法順利提供足夠的能力及資源去解決社會問題，也就是所謂的志願失靈。而這些重視社會福利制度之國家，在藉由政府、企業及非營利組織三大部門之幫助，均無法有效解決社會需求時，這時出現了一種新型態的組織，即社會企業，並寄望藉此來解決社會需求(鄭勝分，2007；胡哲生、陳志遠，2009)。隨著近幾年失業問題及貧富差距、食安危機等社會問題的發生，這些於歐美國家興起的社會企業之企業型態，也被引入於國內，並掀起一陣風潮。

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，許多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。

近年來台灣的社會企業數量有逐漸增加的趨勢，然而社會企業與一般企業相同，在營運的過程中一定會遇到一些營運困難。我們以西班牙為例，在 2012 年時，隨著經濟衰退的影響，大批的社會企業因為消費內需的減少而倒閉。藉由上述資訊，我們清楚知道社會企業也會受外部環境的影響，承受諸多的營運難題，甚至是面臨倒閉的危機。因此，本研究想要了解的是社會企業內部究竟具備哪些因素，能夠使其持續營運，並順利的實現組織的社會目的。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；成玫儀，2014)，以及創業歷程(梅海文，2009；施俊吉，2013；黃珮璇，2014)，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使其持續營運之相關研究較少。故本研究將從資源基礎理論與管家理論之觀點，探討社會企業究竟具備哪些因素，使得組織能夠持續營運。

第二節 研究問題與目的

社會企業於近幾年呈現逐年遞增的情況，但在外在環境的影響下，社會企業也與一般的企業相同皆會碰到營運方面之困難，例如景氣不佳影響消費買氣、同業的競爭壓力等。然而在面臨營運問題時，社會企業究竟是具備哪些因素，使他們能夠持續地順利運作。

因此，基於上述的論述，本研究欲回答之研究問題為：

- 一、社會企業能夠維持持續營運之狀態所具備之資源為何？
- 二、社會企業能夠持續營運其組織成員所展現之行為為何？
- 三、社會企業能夠持續營運所具備影響管家行為展現之因素為何？

根據上述的研究問題，本研究所要探討之研究目的為：

- 一、以資源基礎理論之觀點，探討社會企業內部具備哪些資源以及能力使公司能夠持續營運。
- 二、以管家理論之觀點切入，探討社會企業之組織成員是否具有管家行為的展現，使公司能夠持續營運。
- 三、探究社會企業具備哪些驅使管家行為展現之因素，使公司能夠持續營運。

第三節 研究流程

此節將說明本研究的研究流程。首先，確定研究主題、動機及目的；其二，蒐集相關文獻並加以整理，透過文獻整理以利了解研究主題的意涵及方向；其三，依據欲研究的方向挑選適合的研究對象並進行訪談，訪談後進行資料整理、分析以及驗證並推導出研究命題；最後，依據資料結果提出本研究的研究結論與建議。茲將本研究之研究繪製如圖 1-3-1 所示。

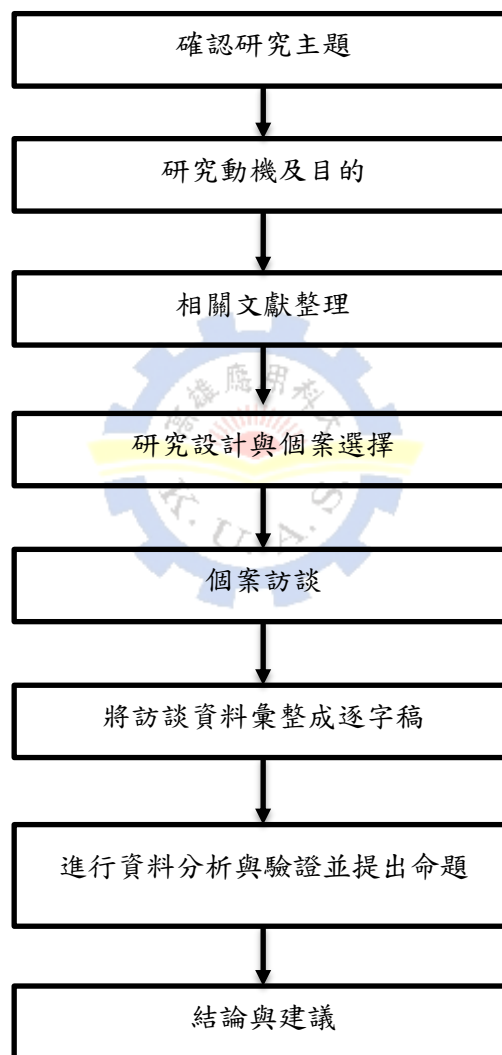


圖 1-3-1 研究流程

第四節 論文結構

本論文將分為五章，分別說明如下。

第一章緒論，將介紹本研究的背景與動機、研究問題與目的，並進一步發展本研究之研究流程，最後針對本論文各章節之架構進行介紹。

第二章文獻探討，主要針對社會企業、資源基礎理論及管家理論之相關文獻進行蒐集與探討。

第三章研究設計將說明選擇何種研究方法、為何選擇此種研究方法、研究對象的挑選以及研究實施程序。

第四章個案研究發現與命題推導，將個案訪談後的資料進行整理與分析，並進一步提出命題。

第五章說明本研究的結論與建議，包含研究結論、研究貢獻、研究建議與限制。



參考文獻

中文文獻

- 王秋蓉(2015)。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(未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 方至民(2000)。企業競爭優勢。台北市：前程企業管理有限公司。
- 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。
- 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。
- 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(未出版之博士論文)。中正大學，嘉義縣。
- 官有垣(2011)。公益創新與社會企業。載於江明修(主編)，社會企業與公益創新：邁向公民社會(2011年)(頁116-136)。台北市：華藝中文電子書。取自：<https://books.google.com.tw/books>
- 林佩璇(2000)。個案研究及其在教育研究上的應用。載於中正大學教育學研究所(主編)，質的研究方法(頁239-263)。高雄市：麗文文化公司。
- 吳思華(1996)。策略九說。台北市：臉譜文化。
- 吳思華(2000)。策略九說：策略思考的本質。台北市：臉譜文化。
- 吳明珠、鄭勝分(2012)。庇護工場轉型社會企業之研究。身心障礙研究季刊，10(2)，148-162。
- 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。
- 胡哲生、陳志遠(2009)。社會企業本質、任務與發展。創業管理研究，4(4)，1-28。
- 胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇(2013)。我的小幸福、小經濟。台北市：新自然主義幸福綠光股份有限公司。

- 紐文英(2014)。質性研究方法與論文寫作。台北市：雙葉書廊有限公司。
- 夏侯欣鵬、梅海文(2013)。探討非營利組織轉型社會企業之組織能耐。中原企業評論，11(1)，55-79。
- 張浩而(2013)。中國社會企業營運模式之個案研究(未出版之碩士論文)。國立台灣大學，台北市。
- 陳向明(2002)。社會科學質的研究。台北市：五南圖書出版公司。
- 陳靖雯(2015)。從資源基礎理論探討社會企業之經營策略-以愛樂活為例(未出版之碩士論文)。國立台灣科技大學，台北市。
- 陳金貴(2002)。非營利組織社會企業化經營探討。新世紀智庫論壇，19，39-51。
- 陳淑娟(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。
- 陳伯璋(2000)。質性研究方法的理論基礎。載於中正大學教育學研究所(主編)。質的研究方法(頁25-50)。高雄市：麗文文化公司。
- 梅海文(2009)。非營利組織轉型社會企業之歷程(未出版之碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 彭玉樹、梁奕忠、于卓民、梁晉嘉(2010)。台灣管理學門質性研究之回顧與展望。中山管理評論，18(1)，11-40。
- 黃珮璇(2014)。建構社會企業經營歷程模式(未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 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，29(3)，45-63。
- 蔡漢賢(2000)。社會工作辭典。台北市：內政部社區發展雜誌社。
- 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。
- 鄭勝分(2005)。歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究(未出版之博士論文)。國立政治大學，台北市。

- 鄭勝分(2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報，7，65-108。
- 劉雯月(2013)。向左轉？或向右轉？—以星星兒社會福利基金會轉型社會企業之個案研究(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- 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。
- 潘淑滿(2003)。質性研究：理論與應用。台北市：心理出版社股份有限公司。
- 英文文獻

- Bornstein, D. (2007). *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York: Oxford University Press.
- Black, L., & Nicholls, J. (2004), *There's no Business Like Social Business*. Liverpool UK: Cat's Pyjamas.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 42, 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (5th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 25(1), 5–26.
- Dees, J.G. (1998). *The meaning of “social entrepreneurship”*. CA: Stanford University.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20–47.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 369–381.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Journal*, 14(4), 532-550.
- Feagin, J. R., Orum, A. M., & Sjoberg, G.(Eds.) (1991). *A case for the case study*. Chapel Hill, NC : The University Of North Carolina Press.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage:

- implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- 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
- Gillham, B. (2000). Case study research methods. New York: Continuum.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hamel, G. (1994). The concept of core competence. In Hamel, G., Heene, A., (Eds.), *Competence-based competition* (pp: 11-33). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan W. P., Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Low, C. (2006). A framework for the governance of social enterprise. *International Journal of Social Economics*, 33(5 /6), 376–385.
- Lee, T. W. (1999). *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, R., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: the case for a definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Mason, C., Kirkbride, J., & Bryde, D. (2007). From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. *Management Decision*, 45(2), 284-301.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley.

- Prahalad, C. K., & Gary H. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Short, J., Moss, T., & Lumpkin, G. (2009). Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161-194.
- Sophie, C. B., Frank J., & Jill, K. (2012). Governing for Impact and Performance within SEVs: The Mediating Role of Organizational Capabilities. paper presented at 72th Annual meeting of Academy of Management, Boston, Massachusetts.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Tan, W., Williams, J., & Tan, T. (2005). Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': altruism and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 353-365.
- Tirmizi, A. (2012). Social entrepreneurs, social enterprise and social entrepreneurship: a synthesis of perspectives. paper presented at 72th Annual meeting of Academy of Management, Boston, Massachusetts.
- Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: design and methods* (Rev. ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Young, D. R. (2001). Organizational identity in nonprofit organization: strategic and structural implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 139-157.
- 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

中華民國行政院新聞傳播處(2014年9月4日)。江揆：政府、民間攜手建構友善的社會企業發展環境。取自：

http://www.ey.gov.tw/News_Content2.aspx?n=F8BAE9491FC830&s=8CB7000D4B5223C4。

中央通訊社(2015年9月4日)。國發基金匡列10億元 投資社企發展。

取自：<http://www.cna.com.tw/news/afe/201509040342-1.aspx>。

香港獨立媒體網(2012年7月25日)。工商管理式社會福利的吊脆：社會企業的簡談。取自：<http://www.inmediahk.net>。



附錄

訪談大綱

● 創立動機及目標和過程

1. 為什麼當初想創立『○○社會企業』?緣起?
2. 可以稍微談論一下『○○社會企業』成立的過程?

● 資源基礎理論觀點

3. 在公司成立後的運作過程中，有沒有碰到什麼困難?為什麼會發生?
【a.生產(產量不足);b.行銷(宣傳效果或知名度不夠);c.人資(人力不足或沒有某方面人才、員工溝通);d.研發(缺乏相關技術);e.財務(現金周轉或需要龐大的費用支出)】
4. 呈上題，當時是如何度過這個困難?

● 管家理論觀點

5. 執行長您平時都是如何與員工相處及互動?(會有晨會或是互動活動嗎?)
6. 會特別向組織所有成員提倡公司的理念及目標嗎?
7. 您對於『○○社會企業』的看法?(組織認同?)
8. 『○○社會企業』這個企業在您生命中對您的意義?(內在動機?)
9. 目前公司有做一些營運上的改變、或是嘗試嗎?目的為何?
10. 呈上題，那這些改變有帶給公司任何變化嗎?
11. 您對於公司未來還有想要做一些什麼改變、嘗試或是突破嗎?

● 其他

12. 員工人數
13. 年營業額
14. 產品品項