



# 目錄

## 序

04 打造臺北成為社會企業的國際典範 / 周麗芳

06 身障就業的新思維 / 賴香伶

---

## 第一篇 再創一條身障就業路

10 從促進身障就業走到社會企業的身障就業 / 陳惠琪

22 臺北市從實驗、倡導到實現社會企業之發展過程 / 吳明珠

36 身障就業路！尋找新的可能！ / 陳弘如、蕭榮君

42 臺北市身障就業大樓-臺北社企館成立歷程 / 張基煜、李韃鎂

54 多元發展兼容並蓄之身障就業政策 / 陳昆鴻

---

## 第二篇 推手

68 以社會企業推動臺北市身心障礙者就業之創新模式 / 陳業鑫

72 臺北市推動身心障礙者社會企業之政策分析 / 鄭勝分

84 國內社會企業之推動歷程 / 馮燕

96 KPMG社企育成的觀察與實踐 / 張洪碩

## 第三篇 夥伴

- 104 「讓身障員工成為最棒的職場主菜」我們這樣做 / 張駿極
- 114 桑斯伯與海星 / 劉錦芳、曾信文
- 122 提到身障就業您想到什麼 / 陳潔如
- 128 Why現在流行談社會企業 / 楊智安
- 136 社會企業 X 身障就業 X 台北勝利 / 張英樹
- 144 以清潔社會企業模式推動身心障礙就業服務—  
第一社會福利基金會35年發展歷程 / 賴美智、方偉平
- 154 被愛到給愛-喜憨兒基金會社會企業發展歷程 / 楊琇雁

## 附錄

- 164 臺北市以社會企業推動身障就業模式重要事記
- 172 臺北市社會企業發展身心障礙者就業輔助辦法(草案)

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E

# 序

⚙️ 打造臺北成為社會企業的國際典範

⚙️ 身障就業的新思維

## 打造臺北成為社會企業的國際典範



行政院 2014 年 9 月訂定「社會企業行動方案(103-105 年)」，社會企業在這一兩年快速的蓬勃發展，「社會企業」也成為時下最夯的名詞。社會企業不同於一般企業，其創設的宗旨係以明確的價值主張，透過商業的手段試圖解決某種社會問題，例如貧窮、醫療、環境、小農等。它是介於以服務為目的非營利組織，與追求財務利潤極大化之一般企業之間，為跨領域概念。

柯文哲市長在競選時提出公益企業的概念。公益企業的精神就是要將企業的效率、創造力引入公益事業。這需要能跳脫常規的思維、創意，以及勇氣。一個創新的城市，不僅在硬體建設上要創新，制度上要能鼓勵創新；不只在經濟上創新，在解決社會問題的方法上，也必須創新。幸運的是，臺北，並不是從零開始。

沒錯，臺北就從身障就業開始。雖身心障礙者權益保障法第 38 條第二項「私立學校、團體及民營事業機構員工總人數在六十七人以上者，

進用具有就業能力之身心障礙者人數，不得低於員工總人數百分之一，且不得少於一人。」規定企業在一定規模下須僱用身障者。但是仍然有一群人可能因為能力或工作態度達不到企業的要求，還是進不了企業工作，他們的能力又高於庇護性就業而不想進入庇護工場領著低薪，社會企業之所以與一般企業不同，它多了一份關懷與包容，他們僱用這樣性質的身障者加以訓練，提供友善的工作環境，給予適性工作，使其成為重要的生產者，這就是社會企業成立的目的。

臺北市政府勞動局從 2010 年就開始規劃，以實驗、倡導漸進式展開到現在成熟的階段，歷經四年共有 16 家社會企業紮紮實實的解決近 200 名身障就業的問題，更成立全台第一棟以社會企業為主的臺北社企館，成為一個典範，也成為英國、韓國、日本、新加坡等各國相關領域的專家、學者與實務工作者來參訪學習的對象。社會企業是合眾人之力解眾人之難，政府的力量是有限的，社會的力量是無限，希望未來在臺北市的幼兒、老人照顧服務等都能透過社會企業協助政府，以創新的方式，解決公共問題，結合眾人之力，讓首都再生。

一個政策的推行，一定會碰到不同理念的人，加強溝通是必要的。身障就業社會企業雖然在推動過程中碰到挫折，看到勞動局賴香伶局長與重建處陳惠琪處長堅持做對的事而努力不懈，深感佩服。今天他們將這一路走來的歷程記錄下來，值得給大家參考，更希望能發揮影響力，讓大家都參與社會企業。

臺北市政府 副市長

周麗芳

## 身障就業的新思維



「近年來，歐美國家發展以社會企業做為解決社會問題的一種創新模式，它可以是由非營利組織或一般企業來實現。

去年我到勞動局服務後，重新調整本局各項業務重點及方向，發現在身障就業的領域，勞動力重建運用處於 2010 年開始實作的方案—以社會企業模式突破推進身心障礙者就業的空間與格局，是走在最前面的。

經過幾年的努力，目前已有了初步的成果，也獲得柯市長的讚許與支持……，同仁們勇於面對瓶頸並承擔挑戰的心態，才能具體實踐此一創新的就業模式，讓身障者可以進入不同於一般企業的場域就業，同時也捲動了更多優質的企業加入。以企業多元化經營的資源，讓身障者就業有新的選擇，這個創新思維及透過不斷的檢視，導入了社會企業的理念，作為促進身障者就業的一種方式，在財務與經營面上有條件朝向自給自足的目標邁進，使它們在實現社會公益的同時，有機會去容納更多

的就業人數，提供適足報酬的工作，當然，也就挑戰了一般社會對障礙者就業的刻板化印象。相信，這是一種良性循環，在創新、優質經營與適足就業之間，試圖找到更好的平衡點。

「另一種思考」一書，彙集了參與這樣的創新和努力的一些非營利組織、企業代表及本局同仁之文章，紀錄以社會企業模式推動身心障礙就業服務的理念和過程，本書吸納各方聲音和建議，希望做為傳承和再改進的方向。」

臺北市政府勞動局 局長

賴香伶

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

張基煜副局長、陳惠琪處長及吳明珠執行長受邀，  
赴日本共同連組織演講及拜訪眾學員



局長視察臺北社企館



## 第一篇

### 再創一條身障就業路

- ⚙ 從促進身障就業走到社會企業的身障就業
- ⚙ 臺北市從實驗、倡導到實現社會企業之發展過程
- ⚙ 身障就業路！尋找新的可能！
- ⚙ 臺北市身障就業大樓 - 臺北社企館成立歷程
- ⚙ 多元發展兼容並蓄之身障就業政策

作者



## 陳惠琪

現職 / 臺北市勞動力重建運用處 處長

## 從促進身障就業走到社會企業的身障就業

文 / 陳惠琪

基於對身心障礙者權益的維護，我國憲法第 15 條「人民之生存權、工作權及財產權，應予保障」，依此衍生出「身心障礙者權益保障法」（簡稱身權法）。而「身權法」的立法精神，係以「平等原則」為理念，保障身心障礙者（以下稱身障者）的基本地位及權益，致力於協助身障者整合於社會體系中。

「身權法」對身心障礙族群的保障範圍包括保健醫療、教育、就業、支持服務、經濟安全、保護服務等層面，其中以就業權益對身障者具有最直接的影響。臺灣於 2007 年修正通過的「身權法」對於身障者就業權益方面的保障內容包括個別化職業重建服務、支持性、庇護性就業服務、職業輔導評量、職務再設計及創業輔導、定額進用、身障特考、同工同酬原則、基本工資保障、庇護性就業者產能核薪議定並報核備、書面契約、職災補償標準、就業基金差額補助、進用績優獎勵、視障按摩保障等，將身障者就業權益做了完整的規範。

身障者就業服務、職業重建工作，因受限於政府小而精、小而美之組織架構，必須結合相關民間社會資源共同努力，才能夠滿足身障者完善之就業服務需求，提供周延的服務內容。每個人都有其不同的需求，身心障礙朋友自不例外，在諸多需求中，就業的需求可以從中學習與成長，提升自信心，追求自我滿足與實現。然而，因個案條件之不同，提供適性就業可說是最高方針，身障就業從社會局移轉至勞動局迄今快 20 年，這 20 年來與團體機構及企業合作，以社區化支持性就業，庇護工場，自力更生創業補助，職務再設計，手語翻譯，聽打服務，人力協助，職業訓練，進用獎勵金等工具協助 2 萬多名身障者進入職場工作，提升身障者的自信心，讓天生我材必有用在他們身上獲得實現。

「身障者因為身體的狀況，有工作意願工作能力不足的，依照職業輔導評量結果安排至社區化支持性就業，或者庇護工場就業。因為障礙程度，所以最多用基本工資核薪，庇護工場則採產能核薪，結果薪資普遍偏低，在職場中庇護性員工大部分時間都跟其他障礙者一起工作，加上一位就服員，支持性就業的工作者則在就服員的協助下大都從事清潔工作，掃地，洗碗。」身障者就業服務只能做到這樣，未免抹煞了其他身障者還想更進一步達到理想工資與工作環境的企圖心。順帶提一下有很多在線上的身障工作者他是要負擔家計的，在職場工作到底是安置還是就業？一般性競爭市場能夠做什麼？這幾年來庇護性員工缺額一直補不滿，外界卻有一種聲音說庇護工場門檻太高進不去，要廣設庇護工場。

但從職評結果要到底護工場統計看來：

◎職評結果為庇護性就業者統計（2015.7 已完成核銷者）

年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	合計
數量	65 案	68 案	50 案	1 案	184 案

◎通過職評進入臺北市庇護工場人數（累計）

2012 年度		2013 年度		2014 年度		2015 年度	
49 人		89 人		123 人		99 人	
在職	離職	在職	離職	在職	離職	在職	離職
41 人	8 人	79 人	10 人	104 人	19 人	94 人	5 人

◎職評結果為庇護性就業者之去向分析

曾進入臺北市庇護工場者			未進入臺北市庇護工場者
151 人			33 人
目前仍在職	已離職	庇護工場 轉型社會企業	
94 人	40 人	17 人	

◎庇護性就業者離職原因分析（40 人）

轉支持性 就業	轉換庇護 工場	參加職訓	自行就 / 創業	拒絕 / 不 需服務	資遣	健康因素	轉社政
2 人	2 人	1 人	5 人	11 人	2 人	16 人	1 人

※【拒絕 / 不需服務】離職原因：案家另有安排、無工作動機、欲進一般職場等。  
 ※【健康因素】離職原因：1 名轉慢性病房、1 名轉社區復健中心、1 名死亡，其他多為身體不適或病況不穩需休養等。

◎未進入臺北市庇護工場原因分析（33 人）

職重 服務中	支持性 就業 （結案）	自行就業 （結案）	無就業 動機 （結案）	轉新北 職重 （結案）	轉社政 （結案）	轉衛政 （結案）	其他 （結案）
7 人	5 人	2 人	3 人	5 人	3 人	4 人	4 人

※【其他】結案原因：罰社會勞動、失聯、案家反對就業、準備身障特考。

◎有說庇護工場都進不去，在受託機構的職管這一端針對等候個案的回覆如下（2015.7）

機構	詢問結果
A	1 位，目前個案還在原職場，評估後希望個案留在原職場，把工作經驗拉長。
B	7 人，職管帶個案去職場情境評估，時間較長，就會造成其他個案等待。
C	12 人 服務進度如下： 3 人已晤談過，但 1 位自就業，有考慮繼續升學等原因，所以尚未回覆是否需要服務。 1 人目前住院，將於出院後再安排晤談。 2 人已安排好晤談時間。 6 人待約時間
D	無
E	無，案量已滿
F	無



機構	詢問結果
G	2人
H	1人
I	10人，考量服務量能故未予派案，最長等待2個月
J	無
K	無

臺北市截至 2014 年有 42 家庇護工場，數量、職種都居全國之冠，每年提供 600 多個庇護性就業機會，臺北市庇護工場最高曾達 35 個缺額，至今仍有 10 多個缺額，職缺涵蓋各職種，供大於求，審計處甚至多次要求對僱用不足之庇護工場要求改善，身障者因為家庭，身體狀況等因素，需求與期待都不相同，身障者到底應進入勞政？或者社政、或衛政、教育？以目前資源重複錯置的情況，已無法釐清。有心人看到了庇護工場商品的採購商機，競相要來成立庇護工場，隱約看到一些不一樣企圖，來的都是印刷業，身障員工的工作被定位在簡易包裝，此時，做為身障就業基金的管理者，真的很擔心，投資庇護工場的成成本被虛耗，也有人指教說，到時他們若無法經營再辦理撤銷即可，公財如命，作為政府機關謹慎運用經費是必要的，過於草率已有負所託。暫停受理庇護工場的申請，公告後批評指責漫天漫地，不論 FB、Line、平面媒體，中央、地方的長官、民意代表都非常關心，在就業博覽會之後，庇護工場缺額少了一些，恢復了庇護工場的申請，當然現在還想申請的還是印刷業。

臺北市勞動力重建運用處身障業務承襲改制前勞工局的身障就業科，打下了良好的基礎，一路走來屢獲佳績，創新不斷，成為大家追隨的對象。在一次中央評鑑中有代表誇我們是領頭羊，這句領頭羊真叫人百感交集，突然想到一個畫面，羊為了探索、開發新的世界，不斷的被通電柵欄電得呀呀叫，這就是領頭羊?! 這就是重建處?! 「有個流傳很久的關於飆車族隊伍為何可以越拉越長的故事，一天警察攔下了逆向並呼嘯而過的飆車族車隊，問了後面幾個青少年，

您為何要飆車？少年回，其實我沒啊，只是晚上出來買消夜剛好遇上。啊?? 那你為何要跟在後面？少年說：因為怕超前會被打，脫隊會被砍。」以此回應領頭羊的稱謂。

另外臺灣的非營利組織在 2013 年時已達到 40000 家，服務各種不同的族群，經費來源不外乎透過政府補助或者向大眾募款，手工產品，一桶冰水，微電影，知名藝人代言等等；在經費資源有限得情況下，透過商業行為賺取利益維持初心之醞釀，在這 5 年開發出另一條道路，社會企業開始被重視。什麼是社會企業？身障就業與社會企業之關係為何？

社會企業是一種特殊的企業型態，其核心概念是運用企業經營的理念與模式，在產品製造與銷售的過程中，實現社會公益的目的，而營利的利潤必須回到指定的社會公益目的，不分配予投資者，重視企業活動後對社會帶來的正面影響。多年來機構與團體支持協助身障者投入就業市場的工作，其實就是社會企業想解決的身障者的就業問題。只不過在政府經費的補助上有不同的處理方式。

◎社會企業光譜

組織型態	使命	營運模式	特色
NPO	社會影響力極大化及社會公益追求	以申請補助及募款來實現社會目的	依賴捐款補助
具商業行為的 NPO	社會影響力極大化及社會公益之追求	以申請補助、募款及販售商品或服務來實現社會目的	依賴捐款補助
社會企業	社會影響力優先及社會與經濟公益之追求	運用一般商業行為，以販售商品或服務，實現社會目的；或商品具有社會價值	自給自足永續發展



組織型態	使命	營運模式	特色
企業社會責任	財務利潤優先及經濟公益之追求	運用一般商業行為來實現經濟目的，且捐贈盈餘的一部分做慈善事項。	自給自足 永續發展
傳統企業	財務利潤最大化及經濟公益之追求	用一般商業行為以實現經濟目的	自給自足 永續發展

社會問題龐大，而社會上的捐款，不見得願意花在接受 NPO 援助的弱勢族群之外的「NPO 人事成本」上，近年 NPO 組織，企業開始走不一樣的路，社會也在興起社會企業的氛圍。

行政院自 2014 年 9 月訂出三年的社會企業行動方案後，連續兩年由馮政務委員領隊帶著政府官員及民間組織參加社會企業世界論壇（Social Enterprise World Forum，簡稱 SEWF），該論壇每年會在不同國家舉辦，2014 年在首爾市：由行政院的五個中央部會及 12 個民間團體組織參加。2015 年在米蘭：由行政院官員、民間社企及社團代表、學者共八十五人參加，顯示台灣社企發展的蓬勃。2016 年將在香港舉辦，該指導委員會主席 Gerry Higgins 也在參訪臺北市社企館後力邀臺北市參加 2016 年在香港的盛事。另外 2015 年全球社會經濟論壇（Global Social Economy Froum，GSEF），也力邀臺北市加入該組織，以促進國際交流。臺北市政府勞動局及勞動力重建運用處也在 2015 年應日本眾議院議員及共同連之邀，至眾議院演講，分享臺北市推動身心障礙就業和社會企業的成果。

在 2014 年在前任陳局長帶領下拜訪的多家的社會企業，若水國際股份有限公司，多扶接送股份有限公司，大誌股份有限公司，黑暗對話社會企業有限公司等，若水國際股份有限公司以解決身障就業為目的，多扶接送創辦人因為家

中長輩就醫不便而發展出貼心的接送服務，黑暗對話為視障開發了按摩以外的職種，大誌則是協助街友販售雜誌維持街友的生計，他們都在做協助弱勢，解決社會的問題。另感謝 NPO 擔任先行者的角色，如喜憨兒基金會，勝利潛能發展中心、伊甸基金會、陽光基金會等多方嘗試與發展，使臺北市身障社會企業的發展耳目一新。

柯市長在出席 2015.10.5 ENJOY 餐廳重新開幕典禮儀式表示：該餐廳現在的位址自民國 1999 年起就當作庇護工場，至今已經第 15 年，今年 7 月重新整修，由喜憨兒社會福利基金會得標。「政府力量有限，民間力量無窮」是他一貫的信念，所以社會福利事業，由社會企業承做會特別有效率。未來如何讓社會企業承接更多的社會福利事業，這應該是臺北市政府要努力目標，今天出席是要來表達對社會企業的支持，以及感謝社會企業對這社會的幫忙。

「擁抱」創辦人陳姿諭 Jane Chen: 並非所有非營利組織都該變成商業公司，應該把社會使命放第一，思考達成這使命該用何種方式，再決定組織型態。不論哪種組織，都需良好結構、企業及募資計畫。部分 NPO 們已經準備好了，我們在 2015 年一共有 4 家庇護工場轉型為社會企業，誠心祝福他們商業手法解決問題，並發揮他們的社會影響力，並期待身障就業的生態系統被建構起來。

從非營利組織轉型為社會企業，需要上述角色、環境、策略與組織型態的同時轉換，才能避免換湯不換藥。但值得注意的是，並非所有的非營利組織都適合轉型為社會企業，還是要先分析自身的財務結構、資源的來源與流向以及組織的核心價值後，再來選擇合適的發展模式。期待臺灣的非營利組織不只遍地開花，更能走得長遠、持續發光。

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

柯文哲市長視察臺北社企館



身障大樓臺北社企館啟用典禮



日本沖繩縣參訪臺北社企館



To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

周麗芳副市長參訪臺北社企館



To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

作者



吳明珠

現職 / 臺北市勞動力重建運用處 執行長

## 臺北市從實驗、倡導到實現社會企業之發展過程

文 / 吳明珠

2007年7月11日修正之身心障礙者權益保障法，明文將庇護工場定位為提供庇護性就業服務之場所，屬於身心障礙者就業類型之一種，應有勞僱關係，適用勞保、健保、勞退及職災等相關勞動法規之保障，目的在於保障身障者就業之權益，但卻又將基本薪資排除，讓庇護工場對庇護性就業者得以產能核薪。

庇護工場內庇護性就業者為具有就業意願，而就業能力不足，無法進入競爭性就業市場，經職業輔導評量，需長期就業支持者，故其薪資得依產能核薪，其薪資，由勞資雙方議定後送縣市政府核備。因此將庇護工場定位為「就業」的場所，亦就是，庇護工場以就業能力不足的身心障礙者為安置就業的對象。原來這些長年關注身心障礙者權益的社福團體機構，瞬間變成了「老闆」、雇主，也使原本庇護工場具「強化身心障礙者職業能力繼而予以轉銜推介就業」之功能淡化，取而代之是強調僱傭關係。

庇護工場的營運成本高於一般企業，依「身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則」規定『庇護工場內身心障礙者人數至少應占員工總人數百分之五十』，再加上障礙類別屬性關係，庇護工場多以心智障礙、精神障礙為主，產能上與一般企業的員工無法相比較。再則，庇護工場實際的經營者多數為社福機構的工作人員，其專長在服務不在工場經營。因此，政府為協助庇護工場營運給予許多優惠措施，包括補助款、優先採購、宣導、行銷等。各國對於類似的身障者就業或訓練，政府會以不同措施給予協助，以德國為例，其庇護工場具職能強化之過渡性功能，收入來源包括國家所補助的職能強化學費、販售商品所得以及捐款，光靠庇護工場自己商品的營運績效難以完全收支平衡。

臺北市是最早發展庇護工場的縣市，立案家數佔全國之冠，又地處都會區



域，不論是政府部門、企業或非營利組織的發展都較其他縣市成熟，在城市的經濟及人力資源相關資源都較充裕。相對的臺北市庇護工場的资源、規模、管理及制度都是比較完整的。但從 2010 年 1 月 14 日及 4 月 30 日召開之臺北市身心障礙者就業基金諮詢管理會第 108、109 次會議資料顯示，人事費用補助仍是佔大宗將近 70%，2009 年的營運成效中有盈餘者，含政府補助款有 23 家，不含政府補助款仍有盈餘者僅有 7 家。再依據行政院勞工委員會（現勞動部）2010 年 6 月公布 2009 年度身心障礙者庇護工場服務狀況調查報告指出截至 2009 年 12 月底止，全國有 96 家合法立案或經政府委託之庇護工場，其中臺北市有 38 家，佔所有庇護工場總家數的 40%。其次是台北縣。報告中指出從庇護工場營收情形發現，有 46.9% 無營收淨利，16.7% 淨利在 10 萬元以下，兩項合計 63.6%。庇護性就業者平均薪資低於 5000 元以下的佔 55.9%。

綜合上述，社福團體所經營的庇護工場在各縣市發展確實也遇到瓶頸，庇護工場其營運經費多數大量依賴政府補助，真正有盈餘的相當少，其營收僅能支應庇護性就業者低廉的薪資。因此開始思考庇護工場如何提升營運收入？如何提高庇護性就業者薪資？或協助轉型為社會企業？

2010 年台灣社會企業的概念尚處於萌芽階段，國內探討庇護工場的現況和問題，多以社會福利服務角度出發，較少關注庇護工場如何企業化、永續經營、自負盈虧等議題。社福團體機構的專業在於提供專業服務，企業的專業在於經營管理，是否兩者有可能結合，為庇護工場創造另一條生路？前勞委會職訓局（現勞動力發展署）負責身心障礙就業政策的組長接受民視「異言堂」訪問時（2009.6.6），亦提及庇護工場未來就是要走「社會企業」的方向；2009 年 10 月 8 日心路基金會發表之《台灣庇護工場困境調查報告》及 2009 年 5 月 26 日行政院社會福利推動委員會第 14 次委員會議審查通過並於 2009 年 8 月 4 日頒「身心障礙者權益保障白皮書」中均提到政府應推動社會企業方案。故勞動局在推動庇護工場設立的同時亦提供實驗性創新性方案的補助，並辦理社會企業的育成教育。

2011 年為鼓勵發展多元的就業服務模式，創造就業機會，對於具有創新性、實驗性的就業服務方案，皆可提出申請。例如：創新性的就業模式，能提出明確的具體的就業服務及經營策略，並朝向自負盈虧的社會企業，包含庇護工場轉型等。2011 年以其他類型提出申請者有 6 家，提供 40 個工作機會，持續每年提供申請直到 2013 年。2014-2015 年因社會大眾對於社會企業的概念與運作相對成熟，正式以社會企業類型公告受理申請，並同時修訂出相關的規範。補助單位表如下：

◎ 2011-2015 年補助社會企業一覽表

母機構名稱	社會企業 (僱用身障人數)	接受補助年度				
		2011	2012	2013	2014	2015
喜憨兒社會福利基金會 台北分事務所	財團法人喜憨兒社會福利基金會喜憨兒麵膳坊(14)	2011	2012	2013	2014	--
喜憨兒社會福利基金會 台北分事務所	財團法人喜憨兒社會福利基金會喜憨兒烘焙餐廳(6)	2011	2012	2013	--	--
台北市私立勝利身心障礙 潛能發展中心	勝利全家便利商店台大二活店 102 年服務計劃(6)	2011	2012	2013	--	--
黑暗對話社會企業股份有限公司	黑暗對話領導力工作坊培訓計畫(16)	2011	2012	--	--	--
綠天使社會企業有限公司	綠天使二手衣著專賣站 - 忠孝店延續案(6)	2011	2012	--	--	--
陽光社會福利基金會	陽光汽車美容連鎖店營運穩定發展計畫(12)	2011	2012	2013	--	--



台北市康復之友協會	康友清潔勞務服務中心 (30)	2011	2012	2013	2014	2015
伊甸社會福利基金會	社會企業創新方案 (8)	--	--	2013	--	--
新生命社會企業公司	3D 圖資 (8)	--	--	--	--	2015

社會企業以補助方式辦理，於政策上採逐年遞減並以 3-5 年補助為原則。從上表來看，2011-2015 年申請補助的社會企業補助年限，1 年的 2 家，2 年的 2 家，3 年的 3 家，4 年的 1 家，5 年的 1 家，未申請補助後其自力經營並持續雇用的身障者至今。2011 年開始這幾家社會企業的經驗，陸續引起各界的關注，接受國內外相關團體參訪、學校進行研究發表，也因為有這樣的經驗基礎，奠定了未來庇護工場轉型及身心障礙就業大樓以社會企業辦理的基石。

社會企業方案補助第一年採完全開放，依所提計畫實質審查補助。經一年運作後自 2012 年綜合參考國內外做法，逐步訂定相關規範。主要的精神為政府初期協助設立後朝向自負盈虧及保留一定比例盈餘不得分配，另外針對職場上協助身心障礙者穩定工作之專業人力亦以 1：8 補助人事費。每年社會企業補助政策轉變如下：

◎ 2011-2016 年社會企業補助政策的轉變

年度	補助政策 / 審查重點	補助項目
2011	<p><b>其他類：</b> 除前述 3 項類型之外，為鼓勵發展多元的就業服務模式，創造就業機會，對於具有創新性、實驗性的就業服務方案，皆可提出申請。例如：創新性的就業模式，能提出明確的具體的就業服務及經營策略，並朝向自負盈虧的社會企業，包含庇護工場轉型等。</p>	<p>本類型方案依實際需求申請經費，其審查重點、補助項目及額度，皆依實際申請內容審查之。</p>

年度	補助政策 / 審查重點	補助項目
2011	<p><b>審查重點：</b> 因第一年開放創新性、實驗性的就業服務方案補助，故未明列審查重點。</p>	<p>本類型方案依實際需求申請經費，其審查重點、補助項目及額度，皆依實際申請內容審查之。</p>
2012	<p><b>其他類：</b> 除前述 3 項類型之外，為鼓勵發展多元的就業服務模式，創造就業機會，對於具有創新性、實驗性的就業服務方案，皆可提出申請。例如：創新性的就業模式，能提出明確的具體的就業服務及經營策略，並朝向自負盈虧的社會企業，包含庇護工場轉型等。</p> <p><b>審查重點：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 每案補助專職人員與受益人員的比例，應維持 1：6 以上。</li> <li>2. 補助方案執行地點的身心障礙員工比例至少為 60%。</li> <li>3. 針對市場擬定行銷策略及方法。</li> <li>4. 預估或實際發生的營運收入需佔整年度所有收入之 50% 以上（即整年度所有政府補助款佔 50% 以下）。</li> <li>5. 3-5 年的營運規劃，並訂出自負盈虧期程。</li> <li>6. 30-65% 之盈餘，應維持不得分配，並用於本案原設定解決之社會問題。</li> </ol>	<p>本類型方案依實際需求申請經費，其審查重點、補助項目及額度，皆依實際申請內容審查之。</p>

年度	補助政策 / 審查重點	補助項目
2013	<p><b>其他類：</b> 除前述 3 項類型之外，為鼓勵發展多元的就業服務模式，創造就業機會，對於具有創新性、實驗性的就業服務方案，皆可提出申請。例如：創新性的就業模式，能提出明確的具體的就業服務及經營策略，並朝向自負盈虧的社會企業，包含庇護工場轉型等。</p> <p><b>審查重點：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 每案補助專職人員與受益人員的比例，應維持 1：8 以上，且受益人員的所有相關勞動條件不得低於前一年度。</li> <li>2. 補助方案執行地點的身心障礙員工比例至少為 60%。</li> <li>3. 針對市場擬定行銷策略及方法。</li> <li>4. 預估或實際發生的營運收入需佔整年度所有收入之 50% 以上（即整年度所有政府補助款佔 50% 以下）。</li> <li>5. 3 ~ 5 年的營運規劃，並訂出自負盈虧期程。</li> <li>6. 30-65% 之盈餘，應維持不得分配，並用於本案原設定解決之社會問題。</li> <li>7. 本類型補助經費將逐年遞減。</li> </ol>	<p>本類型方案依實際需求申請經費，其審查重點、補助項目及額度，皆依實際申請內容審查之。</p>
2014 } 2015	<p><b>社會企業類：</b> 對於利用商業模式、市場機制，創造營收及盈餘，且將盈餘用於欲設定解決的身心障礙者就業問題，並進一步提升身心障礙者就業條件之服務方案，皆可提出申請。</p> <p><b>審查重點：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 每案補助專職人員與受益人員的比例，應維持 1：8 以上，且受益人員之所有相關勞動條件不得低於前一年度。</li> <li>2. 受益人員之薪資應符合基本工資以上，並明確訂定薪資表。</li> <li>3. 本案所聘用之身心障礙員工比例至少為 60%。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 設施設備開辦費</li> <li>2. 專業及營運人員人事費</li> </ol>

年度	補助政策 / 審查重點	補助項目
2014 } 2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. 針對市場擬定行銷策略及方法。</li> <li>5. 財務管理必須獨立，建立獨立帳戶、報表與帳冊。</li> <li>6. 3-5 年的營運規劃，並訂出自負盈虧期程。</li> <li>7. 除應具體明確規劃盈餘使用分配內容，60% 盈餘應維持不得分配，並用於欲設定解決的身心障礙者就業問題，並進一步提升身心障礙者就業條件。</li> <li>8. 本類型補助經費將逐年遞減為原則。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. 房屋（土地）或車輛租金</li> <li>4. 行政費</li> </ol>
2016	<p><b>其他類：</b> 為鼓勵發展多元類型之就業服務方案，期待能以更具彈性化之服務模式達成促進身心障礙者就業之宗旨，除前述 3 項補助類型之外，針對具創新性、實驗性之服務方案亦可提出申請。</p> <p><b>審查重點：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 補助經費將逐年遞減為原則。</li> <li>2. 應具體明確規劃盈餘使用分配內容，60% 盈餘應維持不得分配，並用於欲設定解決的身心障礙者就業問題，並進一步提升身心障礙者就業條件。</li> <li>3. 每案補助專業及營運人員與身障員工的比例，應維持 1：8 以上，身障員工人數及其計算方式為全職月薪者以 1 人計；部分工時者以 0.5 人計，且其每週工時不得少於 20 小時。</li> <li>4. 所聘用之身障員工比例至少為 60%，身障員工之所有相關勞動條件不得低於前一年度，且其薪資應符合基本工資以上，並明確訂定薪資表。</li> <li>5. 針對市場擬定行銷策略及方法，規劃 3-5 年的營運計畫，並訂出自負盈虧期程。</li> <li>6. 財務管理必須獨立，建立獨立帳戶、報表與帳冊。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 設施設備開辦費</li> <li>2. 專業及營運人員人事費</li> <li>3. 房屋（土地）或車輛租金</li> <li>4. 行政費</li> </ol>



我們在不同國家的發展脈絡中，看見了不同樣貌的社會企業模式。當身心障礙者的就業之路遇到瓶頸，我們試著以社會企業模式推動身心障礙者就業，為了讓相關領域的工作人員了解社會企業，在 2012 年舉辦「2012 社會企業國際研討會」，邀請福岡縣事業振興特例子公司顧問秦政、加拿大多倫多更豐盛學習基金會企業關係經理 Timothy Maxwell、香港長者安居協會顧問馬錦華、日本慶應大學特任助教伊藤健、程曦資訊整合股份有限公司執行長黃士軍、台灣中油股份有限公司台北營業處總管李鴻皋、宏達國際電子股份有限公司資深經理黃建榮等國內外實務工作者、企業、身心障礙就業團體等共同參與。本次活動分為二場次，8 月 24 日以企業分享為主題，邀請國內知名企業經驗分享，說明企業組織如何運用職務再設計及輔具資源創新工作機會，使身心障礙者轉變為市場生力軍，也促成提升企業形象的營運模式。9 月 20 日以日本、加拿大、香港三國之專家發表案例為主，邀請國外實務工作者分享非營利組織運用創新管理手法、嘗試創新產業，創造多元的就業機會，提升組織永續經營的概念，吸引產官學界 300 多位人士參與。

2013 年為使社會企業從學術到實務、從國外到國內、從實驗到具體實現，讓政府與民間經驗同步推進，讓社會企業模式一路走來累積的實務及學術上作印證與對話，再次舉辦跨國性的研討會－「2013 亞洲身心障礙者就業模式－社會企業實務研討會」，邀請日本、韓國、菲律賓、越南、中國大陸五國計 145 代表出席（其中有 80 位不同障別之身心障礙者人士），以及國內各團體代表 155 人共計 350 人參與。進行各國實務經驗分享交流。此次為加深國外友人對本國身障就業的了解，特別安排外國友人實地參訪庇護工場或社會企業。外國友人表示，非常感動和羨慕本市庇護工場與社會企業，把身障就業做到這麼好，並讚揚臺灣的政府，因為他們的國家對 NPO 沒有這麼多的資源。

連續二年辦理大型社會企業研討會後，對於內部工作者除原承辦社會企業相關工作外，其他的工作者接觸仍然是少的，為凝聚處內對社會企業的了解與共識，舉辦 10 場讀書會，同仁分享 21 家包含國內外各領域的社會企業。

2014 年以社會企業模式推動身障就業服務在臺北市經過近四年的實驗、倡導到實體，已經累積有 8 家 9 案。適逢身心障礙就業大樓即將落成，庇護工場又是長期缺額的情形下，開始思考大樓是否仍以庇護工場方式委外，此時社會企業在台灣廣為討論且蓄勢發展中，經內外部評估後身心障礙就業大樓採社會企業專案服務委外。另外有七處委外之公有庇護工場契約陸續到期，經財務與經營體質評估有 4 家庇護工場適合轉型且亦取得社福團體贊同，自 2014 年起陸續轉型為社會企業型態。陽光汽車美容中心是臺北市第一家由庇護工場轉型社會企業的單位，有陽光基金會的支持與範例，更能開啟庇護工場轉型之路。

2015 年再增加 3 家由庇護工場轉型的社會企業。時至此，期使臺北市以社企模式推動的身障就業能做好做滿，我們慢下腳步從穩定中發展，開展了一連串的參訪、宣導活動、制定績效考核指標等計畫。臺北社企館今年就接受 25 個國家的相關團體參訪。

外界問，社會企業要公司立案嗎？社團組織可以做嗎？在尚未有法源規範前，我們嘗試讓它在各種型態存在。

◎各種型態的社會企業一覽表

類型	設立型態	執行單位	營業項目	雇用身障人數
新設立	公司型態設立	綠天使社會企業有限公司	精緻二手商品	6
		黑暗對話社會企業股份有限公司	體驗工作坊企業培訓	16
		新生命社會企業公司	3D 圖資平台	8
	混合型	勝利、若水、黑暗對話、厚生市集	餐飲、客服、教育訓練、農產品	45
	社福團體新設立	勝利全家便利商店	便利商店	6



類型	設立型態	執行單位	營業項目	僱用身障人數
庇護工場轉型	庇護工場轉型社會企業	喜憨兒麵膳坊	麵包、餐飲	14
		康友清潔勞務服務中心	清潔服務	30
		伊甸社會福利基金會	清潔服務	8
		陽光汽車美容中心(和平總店)	汽車美容	35
		大安加油站	加油站	35
		市民加油站	加油站	35
		榮星游泳池	游泳	10
	原自主經營後申請補助	陽光汽車美容中心	汽車美容	12
		喜憨兒烘培餐廳	麵包、餐飲	6

從 2010 年開始至今，我們走過 5 個年頭，深深感受在政府部門推動創新政策之不易，更看見一群為開創身障就業而努力的人感動。許多人問社會企業是甚麼？定義為何？與庇護工場或一般企業有何不同？各界認定不同，我認為社會企業是指解決特定社會問題為核心目標的組織，透過一般商業營運而非捐贈的模式在市場機制中自給自足，所得盈餘再投入循環使用。它是介於以服務為目的非營利組織，與追求財務利潤極大化之一般企業之間，為跨領域新概念。

◎庇護工場、社會企業、一般企業比較表

類型	庇護工場	社會企業	一般企業
設立法源依據	1. 身心障礙者權益保障法。 2. 臺北市身心障礙者庇護工場設立許可及管理要點。	尚無法源依據	公司法
概念 / 定位	勞雇關係、除產能核薪外餘適用勞基法。	適用勞基法、保留一定比例盈餘。	一般商業行為適用勞基法
聘用身障比例	庇護工場之庇護性就業者至少須達員工總人數 50%	本局補助原則規定，身障員工比例至少為 60%。	依身權法規定 67 人至少僱用 1 名身障者。
招募資格	經「職業輔導評量」評量為庇護性就業者，並由職重人員轉介。	自行聘用身障者	自行聘用身障者
身障者給薪	依身權法規定得產能核薪。月平均薪資約 10000 元，時薪平均約 70 元	依勞動基準法規定達基本工資以上。公有場地委託者，月薪 22639 元、時薪 133 元以上	依勞動基準法規定基本工資以上
服務人數比	1:6(庇護員工 1/2 限制)	無	無
專業人員	負責人、就業服務員、其他人員(技輔員等)	無	無
申請計畫補助	方案補助	方案補助、超額進用獎勵金	超額進用獎勵金
盈餘分配比例	未明訂分配比例，由庇護工場自訂後送重建處備查。	補助原則：30-65% 之盈餘不得分配，並用於原設定解決之社會問題。	股東分配
是否適用優採	適用	不適用	不適用

To promote service of Disability Employment with S.E.

2012 社會企業國際研討會



張基煜副局長、陳惠琪處長及吳明珠執行長受邀，赴日本共同連組織演講及拜訪眾議院



2013 亞洲身心障礙者就業模式 - 社會企業研討會



各界參訪臺北社企館



作者



陳弘如

現職 / 臺北市勞動力重建運用處 助理督導



蕭榮君

現職 / 臺北市勞動力重建運用處 推展員

## 身障就業路！尋找新的可能！

文 / 陳弘如、蕭榮君

### 回首來時路

在全球化的影響之下，勞動市場競爭激烈，一般人均面臨求職困難、工作不穩定、低薪或過勞的勞動困境與挑戰，而位居弱勢之身心障礙者其求職及穩定就業之難度亦相對增高。

而我國自 1980 年制訂「殘障福利法」，1997 年大幅修法並更名為「身心障礙者保護法」訂定就業促進專章，並將原社政單位主管—已累積將近 50 億的「殘障福利基金」更名為「身心障礙者就業基金」，並移轉由勞政單位，以不列入政府年度預算的獨特體制，作為推動身心障礙者就業服務的專款。自此，臺北市政府勞動局（時為臺北市政府勞工局）開始大幅推展身心障礙者就業促進各項業務，並與民間社福團體合作，發展庇護性就業服務、職業訓練、職前訓練、就業穩定方案、輔具與職務再設計、職業輔導評量、以及社區化支持性就業服務等方案，以建構完善的身心障礙者職業重建系統與服務網絡。時至 2007 年，「身心障礙者保護法」再度更名為「身心障礙者權益保障法」，明訂身心障礙者就業權益，政府應提供身心障礙者的適切之就業服務及資源。

身心障礙者權益保障法於 2007 修法後明定庇護工場為勞雇關係之定位是其重要轉捩點。2007 年，依身心障礙者權益保障法第 33 條規定：「各級勞工主管機關應依身心障礙者之需求，自行或結合民間資源，提供無障礙個別化職業重建服務。前項所定職業重建服務，包括職業輔導評量、職業訓練、就業服務、職務再設計、創業輔導及其他職業重建服務。」及同法第 34 條規定：「各級勞工主管機關對於具有就業意願及就業能力，而不足以獨立在競爭性就業市場工

作之身心障礙者，應依其工作能力，提供個別化就業安置、訓練及其他工作協助等支持性就業服務。各級勞工主管機關對於具有就業意願，而就業能力不足，無法進入競爭性就業市場，需長期就業支持之身心障礙者，應依其職業輔導評量結果，提供庇護性就業服務。」庇護工場面臨勞雇關係改變的挑戰，須取得立案許可，方得提供庇護性就業服務；庇護性就業者亦須經由職業輔導評量符合庇護性就業之身心障礙者，由辦理庇護性就業服務之單位提供工作，並得依產能核薪。自此庇護工場同時得兼顧營運（產品素質）及庇護性就業者勞動權益定位之翻轉，不再僅是提供短期職業訓練或就業輔導之中繼型訓練場所或實習職場。經輔導立案，本市庇護工場立案迄今高達 42 家庇護工場，除工場家數達全國之冠，每年約計提供近 600 名庇護性就業者工作機會，其經營行業及職種亦朝向多元化發展，除餐飲、烘焙、洗車、洗衣、清潔、加油、手工香皂、零售業、亦包含更精緻化服務之印刷、美工排版、手工琉璃製作、汽車美容、手機維修、游泳池經營等，以提供身心障礙者多元就業機會。

惟庇護工場多數仍需仰賴政府溢注補助資源，且無法獨立自主經營，除僅能僱用少數之身心障礙者，且產能核薪多低於基本工資。現行辦理庇護工場之母機構背景多為社福團體或機構，所聘工作人員之專業知能背景較傾向為職業重建專業人員遴用準則所訂之社會工作、心理或是勞工等科系，較缺乏經營相關之知識背景及實務管理能力，無法快速因應市場需求或變化及時調整營運策略。如 2011 年台灣面臨塑化劑事件（三聚氰胺）之食安危機時，庇護工場應變速度不及企業界快速應變或提具配套措施以降低損失情形，導致業績嚴重下滑。另依勞動部勞動力發展署網站公告之 2015 年 11 月全國庇護工場職缺數統計表，全國 135 家庇護工場可提供庇護性就業數為 1,907 個，合計仍有 115 個職缺數。顯見，庇護工場長期未足額進用庇護性就業者係為全國性之問題。為此，政府部門及庇護工場皆在苦思如何解決庇護工場之經營困境，另謀出路。

## 社會企業種子萌芽

以當前各國政府皆面臨預算緊縮，財源有限之窘境，無法長期挹助資源於僅保障少數身障者就業機會之庇護工場，如何讓補助資源發揮最高效益，發展多元就業模式，透過一定期間之補助扶植民間身障就業服務方案朝向自給自足及永續經營方向發展，則為政府部門開始思考之議題。

在美國，Kerlin(2006) 認為非營利組織之獲利或事業經營模式能夠賺取所得並支持及實踐其公益慈善之宗旨，可稱之為「社會企業」。英國亦於 2001 年 10 月 9 日在英國貿易及工業司下設置社會企業組專責於社會企業之政策制訂、業務推展與績效評估，該組織對於社會企業之定義為「一個組織運用營利方法來解決社會問題，就是社會企業。」

有鑑於國外社會企業之創新商業經營模式已成為解決社會問題、就業問題、環保、公平貿易等問題之創新思維。臺北市政府勞動局 2011 年度「身心障礙者就業促進服務方案補助原則」除延續原有之「庇護性就業服務」、「職前準備與就業適應」、「居家就業服務」三類服務外，首度新增「其他類型」，以鼓勵發展多元就業服務模式，創造就業機會之創新性、實驗性就業服務方案。其創新性就業模式並舉例以能提出具體就業服務及經營策略，並朝向自負盈虧的社會企業，包含庇護工場轉型為例。

2011 年度，共有民間單位申請 7 案並獲本處補助。除有已具辦理庇護工場經驗之 4 家社會福利團體申請此類創新服務方案；以公司型態創立之黑暗對話社會有限公司及綠天使社會企業有限公司亦初次提案申請。財團法人喜憨兒社會福利基金會台北分事務所經營多年之喜憨兒烘焙餐廳原欲申請庇護工場但因受限場地因素而重新定位改為發展社會企業模式，另亦於 2011 年新設立喜憨兒麵膳坊；財團法人陽光社會福利基金會提案申請陽光汽車美容連鎖店計畫；社團法人台北市康復之友協會提案清潔勞務服務方案；台北市私立勝利身心障礙

者潛能發展中心亦創新營業類型，首以經營便利商店申請開店計畫。黑暗對話社會企業有限公司運用視覺障礙者之優勢創立新職種，辦理教育訓練之黑暗對話領導力工作坊。而以「倡導環保再生」及「提供弱勢者就業」為成立使命的「綠天使社會企業有限公司」聘用身心障礙朋友，並營造友善職場。以此類型發展身障多元就業服務之多項方案，自該年度起透過臺北市身障就業補助方案之制度蓬勃發展。

2012 年於前一年度申請補助之方案於第二年均穩定延續執行。

2013 年社會企業模式類型已逐漸累積補助經費將逐年降低之共識，黑暗對話社會企業股份有限公司及綠天使社會企業有限公司未再申請補助，朝向自立營運。另財團法人伊甸社會福利基金會則透過累積多年執行阿萬師清潔工作隊清潔職種及庇護性就業服務之經驗，提案申請社會企業計畫。

2014 年財團法人喜憨兒社會福利基金會之喜憨兒烘焙餐廳、台北市私立勝利身心障礙者潛能發展中心之勝利全家便利商店台大二活店、財團法人陽光社會福利基金會之陽光汽車美容連鎖店營運發展計畫、財團法人伊甸社會福利基金會均未再申請補助，自主經營。

2015 年財團法人喜憨兒社會福利基金會之喜憨兒麵膳坊未再申請補助。另亦新增新生命資訊服務股份有限公司申請辦理 3D 列印圖資平台創新方案，注入新動力。

綜上，社會企業類型補助方案執行迄今，除透過本處之補助款挹助初始創業基金及身障就業服務之輔導人力，均能穩定運作發展並持續經營，並產生更大的社會影響力及身障就業效益。財團法人陽光社會福利基金會除辦理建和社會企業，並於臺北市關渡、松山、東湖、南港均有設立「陽光汽車美容中心」駐點。而台北市私立勝利身心障礙者潛能發展中心除辦理原有勝利全家便利商店台大二活店，並透過累積實作經營經驗，陸續設立松醫店、二殯店及汐止長

虹店。財團法人喜憨兒社會福利基金會、財團法人伊甸社會福利基金會、財團法人陽光社會福利基金會、台北市私立勝利身心障礙者潛能發展中心及社團法人康復之友協會均採同時雙軌發展庇護工場與社會企業模式，以提供身心障礙者更多元的技能培訓及職涯發展之可能性，提供無法長期於一般職場穩定就業之身心障礙者，另一種實踐自我工作價值的就業可能。

臺北市多年發展庇護工場和社會企業之成果而言，確實向社會大眾具體展示身心障礙者的就業能力，並以多元化就業服務模式提供各種身心障礙者適性就業之可能，並發揮社會影響力。蝴蝶振翅，雖僅能撼動些許的空氣流動，但只要我們不放棄，蝴蝶效應，終能撼動世界，發揮更大的社會影響力擴散效應。

作者



張基煜

現職 / 臺北市政府勞動局 副局長



李 璉 鎂

現職 / 臺北市勞動力重建運用處 督導

## ~臺北市身心障礙者就業大樓~ 臺北社企館成立歷程

文 / 張基煜、李璉鎂

### 身障大樓土地取得至興建完成啟用歷程

臺北市身心障礙者就業大樓興建過程處理，自 1997 年 10 月從臺北市市場管理處取得土地（臺北市中山區二小段 700-0 地號），2001 年 12 月變更社福用地，2003 年 7 月土地主管機關變更臺北市政府勞動局，執行單位為臺北市勞動力重建運用處（簡稱重建處），2004 年經臺北市身心障礙者就業基金委員會同意興建，2007 年辦理拆遷補償，2009 年委託工程專案管理廠商，2010 年委託工程監造設計廠商，2011 年委託工程施工廠商，2012 年 2 月開工典禮，迅速的於 2013 年 12 月竣工，2014 年 9 月完成工程驗收，同時銜接予營運單位接管。2014 年 9 月 1 日身障大樓委託社會企業專案服務及營運管理計畫案契約開始，2014 年 11 月舉行大樓啟用暨開幕典禮。一棟興建費用 1 億 7,860 萬 8,842 元，大樓樓層面積 3,493.68 平方公尺 (1058.6 坪)，公共區域面積 2,252.95 平方公尺 (682.65 坪)，營運可使用面積 1,240.73 平方公尺 (375.95 坪)，是一棟地上 7 層地下 2 層的小型公共建築。由於重建處未有興建案之經驗，態度嚴謹以待，完工時，達成「零勞安事故」，獲得五項工程相關之獎功：「2012 年度臺北市勞動安全獎」優良單位、勞動部（前勞委會）「2012 年推動勞工安全衛生優良公共工程及人員選拔」優良單位、勞動部（前勞委會）2013 年「推動勞工安全衛生優良公共工程及人員選拔（金安獎）」工程類 F 組入圍獎（4 單位）、「2014 年度第三屆臺北市政府公共工程卓越獎選拔」建築工程類獎、「2014 國家建設卓越獎選拔」最佳施工品質類公共工程類優質獎。

- 1997年10月 土地爭取
  - 2001年12月 變更社福用地
  - 2003年07月 土地變更本局
  - 2004年04月 委員會同意興建
  - 2007年11月 拆遷補償
  - 2008年07月 預算編列
  - 2009年12月 專案管理
  - 2010年08月 規劃設計監造
  - 2011年12月 施工廠商
  - 2012年02月 開工典禮
  - 2013年11月 竣工
  - 2014年09月 完成驗收
  - 2014年11月 啟用典禮
- 身障大樓土地取得  
與興建歷經 17 年

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

身心障礙者就業大樓興工程如期完成，但回顧多年前預定地興建土地上，一直有 16 戶佔用戶必須先處理，因此，直到 2007 年才正式加速進行準備工作，有關佔用戶的拆遷波折與興建預算規劃、工程發包作業等，均是勞動局成立以來頭一次遇到的，同時也開啟了身障大樓內部各樓層用途的討論。

## 推動身障就業服務尚待解決的問題

臺北市積極開發無法進入一般職場就業之庇護性就業者之工作機會，以公有場地設立庇護工場之政策，於 1999 年全國首創的 ENJOY 餐廳，同時爭取尚未開發之明德市場預定地做為庇護性職場的預定地；陸續再爭取加油站、捷運站、游泳池、觀光公園…等公有場地開發不同職類的庇護性就業之示範場地。到 2007 年身障法修法後，提供庇護性就業服務必須完成庇護工場立案，臺北市遂依法積極推動從事庇護性就業方案之團體，輔導立案，由於多方積極推動庇護性就業服務，臺北市的庇護工場家數及庇護性工作職機會持續居全國之冠，截至 2014 年公設及立案之庇護工場達 42 家，庇護性就業機會達 600 多個。

然而這幾年來，臺北市庇護工場經營並不順遂，除須協助身障員工就業穩定外，還需遵守勞動法規之雇主義務，更要面對訂單少沒收入，訂單多趕不出貨、消費者服務等等各項營運壓力，歷年統計都出現年盈餘虧損的比例超過 1/4 以上。雖然重建處積極以不同策略進行補助、輔導、宣導、獎勵等協助，虧損比例還是沒改善；幾年下來，開始思索探詢是否有不同的解決之道，可以為庇護工場找出路。



▲ 庇護工場發展困境

## 社會企業的運用之初始

有一位專家見重建處推動社會企業遭受外界質疑的壓力時，好心勸說「你們在大樓推動創新模式，照做就好了，就不要與社會企業扯上，不就沒事了」，但很不解的是，國外已推動多年而且效益良好的模式。當政府期望參考採用，借鏡國外好的模式，各界應該參與共同提出更佳之規劃，而不應只是批評。社會企業在歐、美國家早已推行二、三十年，各國定義雖有不同，但做法與定義範疇都不衝突，就是做對公眾有益的事又要能賺錢自給自足。早期國內即有一些研究建言，例如；2007 年行政院勞工委員會職業訓練局（現改制勞動部勞動力發展署）發表一篇《推動社會企業促進就業政策規劃建議書》（戴肇洋、林宜君），文中建議政府「提升就業促進成效之政策原則（透過社會企業促進就業）」。於是，以社會企業試圖解決本市庇護工場陸續出現的困境，就成為被討論的議題。

重建處為就業服務創新，自 2011 年透過方案補助的創新案受理，核定補助社會企業方案，它們都是由非營利組織營運的，至今重建處仍持續以方案補助扶助社會企業，提供初期相關補助。2012 年及 2013 年陸續舉辦大型的社會企業國際研討會，議題範圍以身心障礙者就業為主。希望能帶出社會氛圍、從補助方案的案例嘗試起，同時開始作內部社會企業知識的學習與探討。並且於 2013 年起規劃身障大樓發展社會企業專案，並期待以 1999 年開創 ENJOY 餐廳之示範效果，再次運用公有資源推動創新典範，期與庇護工場並行來推動弱勢就業，成為另一個創新亮點。雖然政府考量公有資源運用之效益，評估政府任務之角色，但對有些團體認為以前爭取要作庇護工場，是違背了承諾，擔心社會企業要取代庇護工場。然而，庇護工場、職重個管、輔具中心…等業務，經過這十多年，政府大量輔導與補助，民間已有能力執行，專業度甚至臨駕於政府之上。經過多方評估，政府應做創新與困難的先鋒，臺北市應做領頭羊。於是「以社會企業推動身心障礙就業」的政策就此推出，大樓成為社會企業專案委託之全國首例。

To promote service of Disability Employment with S.E.



▲臺北市庇護工場政策轉型

### 新模式必須面對的挑戰

雖然大樓以委託社會企業專案的方向是確定了，但反對批判的聲音不斷，如臺北市身心障礙者就業政策諮詢委員、學者投書新聞報紙，議員質詢等批評迎面而來。重建處均不厭其煩的以專案簡報、個別拜會等方式，傾聽意見並詳細說明政策方向，讓不同意見者瞭解發展多元身障就業服務，是以「庇護工場」與「社會企業」雙軌並進，而非以社會企業「取代」庇護工場。更不會用公有資源圖利企業，希望滿足身障就業者多元且不同需求之模式。雖然，逐漸的有部分不同意見者漸漸接受與瞭解，但有些尚無法理解本局的用心。

2013 年底大樓開始興建，社企專案計畫之招標案同步進行草擬，希望大樓蓋好可立即銜接營運單位入駐。然而樓層使用要如何規劃還是爭議不斷，包括內部科室及層峰之研商會議、對外舉辦的公聽會、局長親自與非營利組織團體及社會企業之意見交流等內外部會議即達二十多次，漸漸聚焦形成「臺北市社會企業概念」，希望臺北社企概念應該是「社會與經濟效益並重」，社會性效益包含「公共利益、有公益性質、必須是社會責任與價值共享、能提供社會需求服務(產品)、希望非營利組織有參與機會」；經濟性效益包含「創新性、能將產業文創化、是以民間資本投入為主、是選擇屬於市場基礎下發展的產業、是能運用企業經營技術的優勢、營運是兼具利潤與個案服務均衡發展、盈餘分配必須是部分或全部回流在該社會企業」。從以上社會企業的概念亦可釐清外

界質疑「身障就業等於社會企業嗎？」的疑問，社會企業是多重效益的，只因重建處主責為就業主管機關，因此必須以就業效益為優先考量。

在「政府角色」能著力於以社會企業健全發展的環境氛圍、能建立聯繫輔助的平臺、能協助社會企業創始資金之準備。至於社會企業未來的發展，從政府角度觀之具有三大使命：「庇護工場轉型社會企業，身障者薪資達基本生活經濟安全」、「創造良性資源循環再利用」、「減少長期依賴政府補助達自給自足」。從臺北市社會企業之概念、角色與使命的範疇，在實務作為訂定臺北市社會企業政策之四大原則：「非營利組織與企業合作、財務自主及盈餘一定比例不得分配、身障僱用及技能培訓、政府提供運轉金或補助」。



▲社會企業的未來發展從政府角度觀之



▲臺北市社會企業政策原則

### 社企政策推輔助辦法，因大環境暫擱

在推動身障大樓委託案的同時，同步發展臺北市社會企業相關的法規，因此，勞動局與重建處共同籌組專案小組，研擬出「臺北市社會企業發展身心障礙者就業輔助辦法(草案)」(詳見本書附錄公報版之辦法草案)，依據訂定新法規之程序，與相關局處如財政局、主計處、法務局...等會議研商，並將辦法草案刊登於 2014 年 2 月 17 日臺北市府公報(第 29 期)，一切依法進行，然而在 2014 年 9 月行政院發布社會企業行動方案(103-105)，宣示社會企業「先行政，後立法」，故於 2014 年 9 月 16 日決定修法程序暫停辦理。

## 以社會企業模式委託經營效益

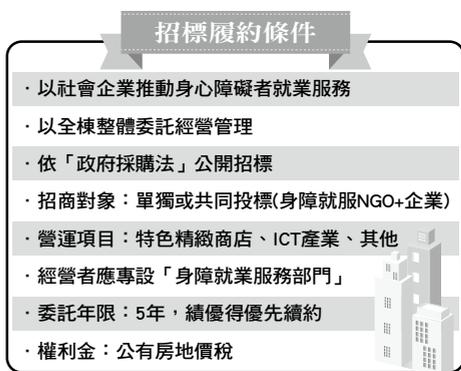
重建處依臺北市社會企業政策之四項原則，評估身障就業大樓營運使用的坪數僅 375.95 坪，以此推估身障就業者僱用人數使用比例（每人約 7.5 ~ 12.5 坪），並以政府年度需支付之物業管理、維修及各項稅務費用，可能進駐行業之基本營運收支…等資料做先期評估的分析比較，研擬身障大樓委託之預期四項

效益：開創 30-50 個身心障礙者就業機會、盈餘提部分比例不得分配，再創就業促進、提供身心障礙者職場訓練、減低政府另支付管理費用。陸續將身障大樓委外經營規劃方向，與標案規格具創新與計畫之原則歸納出以下 8 項委外經營規劃方向：1. 以社會企業推動身心障礙者就業服務 2. 以全棟整體委託經營管理 3. 依「政府採購法」公開招標 4. 招商對象：單獨或共同投標（身障就服 NGO+ 企業） 5. 營運項目：特色精緻商店、ICT 產業、其他 6. 經營者應專設「身障就業服務部門」 7. 委託年限：5 年，績優者得優先續約 8. 權利金：公有房地價稅。

勞動局及重建處在身心障礙就業社會企業的業務推動，從方案補助、國際研討會、無數次研議、交流、參訪等經驗的累積，再到組成社會企業專案小組、釐清對社會企業概念、政府角色使命，逐漸將政策形成，落實到身障大樓委託案的規劃，期待身障大樓能成為身障就業社會企業實體的範例。



▲身障就業大樓以社會企業模式委託經營預計效益



▲本大樓委外經營規劃方向

## 具異業結合的創新團隊

大樓委託案依據政府採購法應有之程序，辦理公聽會、招標文件公告、招標文件說明會、開標、審標、決標等。這次委託採異質性最有利標評選方式處理，為了讓投標者發揮最有可能之創新性，且考量國內社企與社團法人多屬小型單位，故規畫共同投標家數可達 7 家，以促進各方之合作。開標結果有 3 家廠商投標：財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能發展中心（代表廠商）、財團法人喜憨兒社會福利基金會、財團法人第一社會福利基金會。經過 7 位評審審議後，由財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能發展中心（代表廠商）得標。這組團隊是由 4 家單位共同投標所組成之團隊，成員有：財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能發展中心（代表廠商）、壹菜園股份有限公司、黑暗對話社會企業股份有限公司、若水國際股份有限公司。團隊組合之特色為「廣泛關注社會議題、營運職類多元化、NPO 與商業組織的組合、身障就業的育成平台、社會企業的群眾效應、物聯網的社企模式建立與運用」。重建處委託本大樓並無提供委託經費，全棟大樓之內部裝潢與設備係由得標廠商自籌規劃。該團隊運用本身社會企業具有之功能，同時發揮身障就業之效益，如厚生市集之友善小農、DID 黑暗對話之開發視障創新職種、勝利開發多元身障就業職種及堅持食安品質、若水以身障就業結合雲端科技等強項。團隊並企劃大樓之 3 樓為交流會議中心及社企新創共同工作空間，運用自行結合之社會資源，由星展銀行運用 CSR 資源提供 3 樓之室內設計與裝潢，星展銀行完成裝潢後，仍由該團隊經營運作，發揮原規劃要達成社企交流平台與會議中心之功能。團隊在大樓中的樓層安排，各樓層如列表詳述。

樓層	進駐團體	營運內容
地下 1、2	經營團隊共組大樓 管理中心管理	內部共同使用。
1 樓	壹菜園股份有限公司	【厚生市集】 努力開發小農推動在地良食在地風味、低碳哩程節能環保、縮短距離增加收益，並進用身障員工促進就業。
2 樓、7 樓	財團法人台北市私立勝利 身心障礙潛能發展中心	【勝利廚房、實習廚房、實習餐廳】 中式餐點料理製作，提供身障者實習廚房與餐廳之就業機會。
3 樓	經營團隊共組大樓 管理中心管理	【臺北社企·星展小棧】 提供身障就業與社會企業相關團體之會議場地及社企新創共同工作空間。
4 樓	黑暗對話社會企業股份 有限公司	【黑暗對話體驗營】 辦理黑暗對話體驗營。
5 樓、6 樓	若水國際股份有限公司	【若水社會企業】 BIM 業務及多通道的客戶服務中心-CCO，提供企業與客戶之多種管道的服務與連繫。

### 目標效益與履約管理的課題

身障大樓依委託目標規劃委託契約，以維繫與廠商之間之權利義務，希望在創新和有效益的情形下，雙方都有益處，條文規範都是可行落實的。該契約重點在身障就業者之薪資權益規範、應僱用人數、應繳交報表…等等，也搭配一些輔助的方式，以因應這個首例社會企業案子，詳細規定如右表。

◎目標效益與履約監督管理情形表

雙重效益	追求之目標	契約之設計	管考之方式	輔助之方式
社會性 效益	身障就業者受益	1. 雇用 45 名身障員工 2. 薪資 22639 元 / 月薪 或 133 元 / 時薪 3. 安全就業環境： 4. 友善職場 5. 職業訓練 6. 職種多元 7. 設 1 就業服務專人	1. 以定期及不定期查核契約規定 2. 各類報表繳交 3. 服務建議書執行追蹤 4. 工作聯繫會報	1. 逐步達僱用人數契約起始： 6 個月 / 10 人、 12 個月 / 30 人、 3 年 / 45 人 2. 僱主應遵守之法規提醒
	創造良善循環	盈餘留用 30% 再運用於身障就業相關發展	1. 會計師簽證財務報表 2. 服務建議書所規劃之執行追蹤	辦理財務輔導
	社會影響效益	1. NPO 與商業組織的組合 2. 身障就業育成平台 3. 營運職種多元化 4. 廣泛關注社會議題 5. 社會企業的群眾效益 6. 物聯網的社會模式建立與運用	1. 定期成果報告書 2. 服務建議書所規劃之執行追蹤	鼓勵各界參觀及宣導
經濟性 效益	基金預算 收益	權利金 650 萬 / 5 年	每年時限內繳納，滯納金配套	設計 5 年總額以比例繳納 0:1:2:3:4 減輕創始期壓力

雙重效益	追求之目標	契約之設計	管考之方式	輔助之方式
經濟性 效益	公有建物 管理	負責建築物管理與 維護自負盈虧	1. 廠商實施各項 自主管理檢核 表 2. 法規要求事項： 保險、公安消 防檢核 3. 大樓管理委員 會	保固維修事項處 理
	降低長期 對政府依 賴達到自 給自足	依服務建議書執 行，營運自負盈虧	1. 以定期及不定 期查核契約規 定 2. 各類報表繳交 3. 服務建議書執 行追蹤	1. 納入市府支持 採購競賽活動 2. 宣導活動 3. 目錄製發

## 未來的堅持～

幾次有人問我「大樓營運單位必須自負盈虧，替政府管大樓又要完成政府規定的契約事項，成本又比一般委託案高，又沒補助，若真有盈餘還要留用一大部分，到底他們得到甚麼？」，這已經再再描述出社會企業家的精神，在這裡他們協助解決了一些身障就業問題、小農產銷問題、食安問題、啟發教育的問題，降低政府預算及人事費用支出…等，他們可說是一群有智慧的實踐者，本局為身障就業的使命努力找出路，為在創新改變的路上打拼，最更感動營運團隊與社會企業家的投入，他們投入人力、物力、財力與智慧，與勞動局、重建處一起成就今日的臺北社企大樓實體樣貌。但感動之外，每日需依契約條文規定行事確是現實的，營運單位還是經常面對緊迫且密集的契約管理，因為這是受人矚目的首創案件，且必須配合各項公務為民服務之回應說明與參訪。希望在未來的日子裡，臺北社企大樓能在這群勇敢又智慧的社會企業團隊經營下發光發熱，成為身心障礙就業創新模式典範。

臺北市身障大樓～臺北社企館場景與活動



作者



大部分都在職業訓練  
在職訓練的部分 占了超過6成

陳昆鴻

現職 / 臺北市勞動力重建運用處 副處長

## 臺北市多元發展兼容並蓄之身心障礙者就業政策

文 / 陳昆鴻

### 一、國際公約及國內身心障礙者法規沿革趨勢

2006年12月13日聯合國通過「身心障礙者權利公約」(The Convention on the Rights of Persons with Disabilities)是21世紀第一個人權公約。公約被視為衡量一個國家社會發展的指標，內容關注各領域身心障礙者的需求，強調各障別的身心障礙者都應享受與一般人相同的人權與基本自由，重申「一切人權和基本自由都是普遍、不可分割、相互依存和相互關聯的，必須保障身心障礙者不受歧視地充分享有這些權利和自由」，並且強調「確認個人的自主和自立，包括自由作出自己的選擇，對身心障礙者至關重要」。臺灣雖不是聯合國會員國卻也立法通過「身心障礙者權利公約施行法」並於2014年12月3日正式施行。有關身心障礙者的工作與就業之規範，於身心障礙者權利公約第27條「締約國承認身心障礙者享有與其他人平等之工作權利；此包括於一個開放、融合與無障礙之勞動市場及工作環境中，身心障礙者有自由選擇與接受謀生工作機會之權利。」

由國內主要規範身心障礙者權益的法規重要沿革變化：1970年實施之「殘障福利法」於1997年更名為「身心障礙者保護法」，2007年則修訂為「身心障礙者權益保障法」，2012年7月11日起，更改採用聯合國2001年新推出的身心障礙分類定義ICF，ICF完全放棄過去用身體功能或構造損傷/疾病名稱標示「身心障礙者是少數一群身心有障礙的人」的模式，而採用健康狀態與生活品質概念，變革為「每個人都可能有面對身體與環境互動時發生障礙」的普及模式。其政策理念認為應將「活動」、「社會參與」、「環境」列入考量，正視環境因素或疾病、損傷後產生的影響，導入「障礙情境」（是環境無法改

變以致於產生障礙，如果環境可以改變，或許身體或心理特徵引起的生活障礙就消失了)的評估、觀念及視野角度從「身心障礙的人」轉變為「身處於障礙情境中的人」，倡導「環境改造」。身心障礙不是個人問題，而是一種人權與政治問題！引進 ICF 代表的是政府與社會的改變。

## 二、臺北市身心障礙者人口現況

在臺北市截至 2014 年 12 月底領有身心障礙者手冊之人數為 12 萬 897 人（約佔全國身心障礙者人數 10.5%），其中本市 15 至 64 歲之就業年齡層人數（未扣除重度與極重度者）為 6 萬 5,625 人，佔全部身心障礙者人數之 54.28%。另依勞動部「2014 年身心障礙者勞動狀況調查報告」指出，本市 15 歲以上身心障礙者人數為 113,663 人，15 歲以上之身心障礙者因疾病或其他原因未進入就業市場者（非勞動力人口）佔 79.6%，「就業人數」比為 18.4%，「失業人數」（曾進入勞動市場且正在尋找工作者）比為 2%。因此，臺北市身心障礙勞動參與率為 20.4%，推估勞動力人口為 23,187 人，就業人口為 20,914 人，失業人口為 2,273 人，非勞動力人口為 90,476 人。

## 三、多元發展之身心障礙者就業政策

為了要達成身心障礙者職業重建服務之最終目標—就業，必須了解影響身心障礙者就業之因素。影響身心障礙者就業的因素包括：身體構造 / 功能、活動 / 參與、個人因素以及環境因素等，而鑑定及需求評估新制提供了一個對人完整之評量架構，從身體功能及構造到活動及參與，以及環境因素的影響。

臺北市政府身心障礙者就業促進工作之政策理念，即是以身心障礙者為核心，透過了解身心障礙者的多元需求、與專業服務體系的協力合作，以及與企業及社會價值的不斷溝通對話，所採取的一系列有計畫的行動。本處依身心障礙者之需求，自行或結合民間資源，提供無障礙個別化職業重建服務。本處為

協助身心障礙者就業，提供身心障礙者求職與職業重建個案管理服務，業務內涵包括：「高中職及大專畢業生就業轉銜服務」、「身心障礙者職業重建個案管理」、「一般性就業服務」、「支持性就業服務」、「庇護性就業服務」、「自力更生創業補助」、「職務再設計」、「手語翻譯及聽打服務」、「視障就業服務」、「職業輔導評量」、「職業訓練」及「身心障礙者就業促進服務方案」等協助身心障礙者之就業服務資源。在雇主端協助身心障礙者的就業機制，則提供「義務單位進用身心障礙者輔導管理」、「企業雇用身心障礙者求才服務」、「職務再設計及就業輔具補助」、「進用身心障礙者獎助措施」、「超足額進用身心障礙者企業認證標章推廣」、「補助設立庇護工場」、「手語翻譯及聽打服務」及「社會企業進用」。整合獎勵措施與身心障礙者就業服務資源，促進企業進用身心障礙者的支持度，以開發多元就業機會。

## 四、多元公私協力網絡構成本市身心障礙者就業服務之專業特色

為回應國家法制之發展及民間社會對於身心障礙者就業服務與時俱進之期待，本處為確保並提升身心障礙者就業服務品質，即採多元之公私協力網絡方式，委託民間團體及企業辦理相關業務，以 2015 年度為例，職業重建個案管理暨就業服務委託「財團法人心路社會福利基金會」、「財團法人伊甸社會福利基金會」、「財團法人第一社會福利基金會」、「臺北市視障生活品質福利促進會」、「臺北市康復之友協會」、「財團法人中華民國唐氏症基金會」、「社團法人中華民國聽障人協會」、「中華民國腦性麻痺協會」、「財團法人育成社會福利基金會」、「中華視障經穴按摩推廣協會」及「臺北榮民總醫院」等 11 家、職業輔導評量委託「財團法人伊甸社會福利基金會」及「社團法人臺灣職能治療學會」等 2 家、職務再設計委託「社團法人臺灣職能治療學會」。庇護工場部份，除主動爭取 12 處公有場地委託民間公益團體經營庇護工場外，並補助「財團法人喜憨兒社會福利基金會喜憨兒烘焙屋」等 26 家私立立案之庇護

工場。身心障礙者專班職業訓練，則委託「社團法人中華視障經穴按摩推廣協會」等 4 單位開辦 12 專班課程。身心障礙者職前準備與就業適應部分，則補助「財團法人第一社會福利基金會」等單位 9 個計畫方案。為協助無法外出工作之身心障礙者，補助「社團法人中華民國無障礙科技發展協會」提供居家就業服務。

## 五、工作整合型社會企業 WISEs 在臺北市身障就業領域的萌芽

本書所希望探討之主題工作整合型社會企業 (work integration social enterprises, WISEs)，目前全國僅臺北市政府提出具體政策，以創新身心障礙者就業服務模式，發展社會企業推動身障就業。臺北市政府自 2011 年起全國首創以補助政策引導協助身心障礙者就業之社會企業創立，迄今共協助「綠天使社會企業有限公司」、「黑暗對話社會企業有限公司」、「勝利全家便利商店」、「勝利身心障礙者潛能發展中心」、「若水國際」、「厚生市集」等新設立之社會企業組織。由庇護工場轉型為社會企業的則有「喜憨兒麵膳坊」、「陽光汽車美容中心（和平總店）」、「康友清潔勞務服務中心」、「伊甸社會福利基金會附設阿萬師清潔工作隊」及本處運用市府公有場地委託勝利身心障礙者潛能發展中心經營之大安加油站、財團法人陽光社會福利基金會經營之市民加油站、桑斯伯國際有限公司經營之榮星游泳池等 7 單位社會企業促進身心障礙者就業方案。要探討此一社會企業模式在臺北市身心障礙就業促進領域的發展，就必須先從本市非營利組織提供身心障礙者就業安置或職業訓練的庇護工場發展沿革談起。

### (一) 庇護工場的定位與發展困境

國內學者李崇信、周怡君、賴金蓮等認為庇護工場的功能，是一個復健治療的照顧機構、轉銜工場、一個職業訓練與職能重建場所，亦或是一個長期安

置的工作場所，透過給予有工作意願但工作能力不足之身心障礙者工作機會與職業訓練，有助於其身體復健並獲取工作技能且有精神鼓舞作用，而達到協助身心障礙者整合融入勞動市場，消除社會排除，維持或維持日常生活與就業能力的多重功能。就法規面向而言，臺灣庇護工場設立依據最主要為 1997 年「殘障福利法」修訂為「身心障礙者保護法」及 2002 年「身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法」、2003 年「補助辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」等，在此時期社政、衛政、勞政單位都得設立庇護工場，就業面向定位不明顯。一個重要轉捩點為 2007 年「身心障礙者保護法」修訂為「身心障礙者權益保障法」將原分屬社政、衛政、勞政單位所管轄的庇護工場，改為由勞政單位主管，庇護工場定位為就業導向，勞雇關係明確，除庇護性勞工薪資得依產能核薪可低於基本工資外，適用勞動基準法及相關勞動法令之保障。庇護工場的經營者由原先單純協助身心障礙者的服務提供者、政府補助及大眾捐款的接受者，同時變成庇護性勞工的雇主，若經營管理行銷能力為相對提昇，則財務負擔增加。

在 2014 年本市庇護工場家數為 42 家，安置庇護性就業者超過 600 名，不論就庇護工場家數、服務人數及營業總額皆居全國之冠，服務人數更高達全國服務量三分之一以上、本市服務之庇護性就業者也有將近三之一來自鄰近縣市。本市庇護工場經營型態多元，包括美食餐飲、洗車、手機維修、零售商店、清潔服務、手工及工藝品、辦公室支援服務、美工設計、洗衣、文具批發、加油站及休閒運動等，與社會生活動脈動習習相關，本處從庇護工場內部財務管理輔導、協助庇護工場落實各項勞動法令、因應外在民生消費情勢變化，如食安問題…等，於輔導及管理層面多元化且複雜度高。歷任及現任柯文哲市長皆帶頭行銷庇護工場商品及服務。2011 年起臺北市政府並率先推動臺北市政府各級機關訂購庇護工場產品競賽活動計畫截至 2014 年底臺北市政府所屬各機關採購金額已高達 1 億 5,714 萬 1,001 元。本處並率全國之先為保障身心障礙勞工就業權益，進一步於庇護工場落實各項勞動法令，並透過定期輔導機制，協助庇護工場訂定合理工時、促進勞資和諧等等。

本處歷年來為協助庇護工場提升營運績效與市場競爭力的種種輔導機制或課程及臺北市政府各級機關訂購庇護工場產品競賽活動及相關行銷宣導活動，希望能提升庇護性就業者的薪資等勞動條件，實質效果卻有限，以2014年為例，本市運用公有場地委託經營之庇護工場16家，若計入政府委託補助款收入，有10家尚有盈餘，6家虧損；補助民間設立之庇護工場有26家，若計入政府委託補助款收入，有16家尚有盈餘，10家虧損。若不計入政府補助款，則本市42家庇護工場僅有4家公有場地委託經營者有盈餘。

## (二) 社企種子萌芽階段

社會企業模式具有四項創新特色：1. 強調多面向的治理模式及多重目標本質。2. 多種資源管道，強調資源來源的混合 (hybrid) 特性，包括源自政府契約或市場交易的市場資源、非市場資源（政府以重分配手段進行補助、減稅等）以及互惠性資源如社會資本、捐贈、志工等。3. 社會企業生產活動的本質需與其社會使用有關。4. 強調社會企業與公共政策及制度環境之雙向互動。（蘇厚有，2015）

孤因不長、獨緣不生。社會企業種子在臺北市身心障礙就業促進領域逐漸萌芽的契機：1. 庇護工場發展的困境、全國庇護工場普遍性的庇護員工缺額未補齊及產能核薪下，庇護性就業者薪資普遍低於基本工資。2. 思考介於庇護性就業與一般就業之間的身心障礙者就業需求與勞動權益保障，尋找解決之道。3. 在2011年臺北市政府勞動局透過「臺北市補助辦理身心障礙者就業促進服務實施辦法」，於年度方案補助原則中增列「其他」一項，以鼓勵有志於身心障礙者就業促進的工作夥伴發展多元類型之就業服務方案，期待能以更具彈性化之服務模式達成促進身心障礙者就業之宗旨，針對具創新性、實驗性之服務方案亦可提出申請。

在2011年就有「綠天使社會企業有限公司」、「黑暗對話社會企業有限公司」、「勝利全家便利商店台大店」、「喜憨兒麵膳坊」、「陽光汽車美容連

鎖店」、「喜憨兒烘焙餐廳」等6家，嘗試以社會企業創新服務模式獲得臺北市政府勞動局補助。2012年加入「康友清潔服務勞務服務中心」。2013年「伊甸社會福利基金會附設阿萬師清潔工作隊」加入，同年度「綠天使社會企業有限公司」、「黑暗對話社會企業有限公司」不再申請本方案補助。2014年「勝利全家便利商店台大店」、「陽光汽車美容連鎖店」、「喜憨兒烘焙餐廳」、「伊甸社會福利基金會附設阿萬師清潔工作隊」未再申請本方案補助，新增「陽光汽車美容中心（和平總店）」。2015年新增「新生命資訊服務股份有限公司」，「喜憨兒麵膳坊」未再申請本方案補助。

至於發展社會企業推動身障就業的經費來源，主要來自臺北市身心障礙者就業基金，補助金額2011年約為1178萬餘元、2012年約為1402萬餘元、2013年666萬餘元、2014年2851萬餘元、2015年264萬餘元。相較於同時期庇護工場的相關補助金費則分別為2011年9727萬餘元、2012年9853萬餘元、2014年1億440萬餘元、2015年1億241萬餘元。感謝這些勇於創新身障就業促進服務模式的民間夥伴，臺北市工作整合型社會企業雇用身心障礙者的人數已超過250名（包含庇護工場轉型為社會企業持續雇用的庇護員工約115人，及其他庇護工場庇護員工轉銜轉銜至社會企業當一般員工），也為臺北市及臺灣協助身心障礙者就業帶來令人驚艷的可能性。

## (三) 打造臺北社企大樓

### Taipei City WISEs Building for the Disability !

2013年本處在臺北市市民大道、建國高架橋交會的精華地段，完成興建一棟地下二層，地上七層之建築，名為臺北市身心障礙者就業大樓。以工作整合型社會企業 (work integration social enterprise, WISEs) 推動創新之身心障礙者就業服務模式，讓這棟大樓成為兼具友善職場、自立自足、公益再循環、並發揮社會影響力，讓大家都重視身心障礙者就業之需求，了解困境，給予他們實質的幫助。規劃委託經營5年，持續僱用45名身障員工，設置身心障礙員工專職

輔導員，每年營運盈餘至少 30% 續用於再開創相關就業服務，發揮更多社會影響力。

2014 年 9 月 1 日起委由財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能發展中心，壹菜園股份有限公司、黑暗對話社會企業股份有限公司、若水國際股份有限公司等 4 家單位共同投標所組成之團隊。這團隊特色是「廣泛關注社會議題、營運職類多元化、NPO 與商業組織的組合、身心障礙就業的育成平台、社會企業的群眾效應、物聯網的社企模式建立與運用，打造亞洲第一座促進身障就業之臺北社企大樓（Taipei City WISEs Building）。

自 2015 年 3 月正式營運開始至 104 年 6 月，已辦理 9 次講座，共計 291 人次參與、導覽團體 7 次，包含英、日、中港澳、加拿大及緬甸，共計導覽 140 人次、場地使用 11 次，共計 600 人次使用，總到訪人次達 1,031 人次，另外網站瀏覽超過 2,800 人次，未來將持續推廣身心障礙就業創新模式。此外，本處原先運用市府公有場地委之庇護工場大安加油站、市民加油站及榮星花園游泳池等 3 處，亦分別獲得「勝利身心障礙者潛能發展中心」、「陽光社會福利基金會」及「桑斯伯國際有限公司」的響應支持，在 2015 年 1 月 1 日起也正式轉型改以社會企業委託經營，由原先產能核薪可低於基本工資的庇護工場勞動條件，提升為月薪 22639 元或時薪 133 元以上的新薪資水平，整體身心障礙者勞動權益大幅提升。

#### （四）二元對立？相輔相成！

在臺北市政府勞動局規劃將臺北市身心障礙者就業大樓，發展工作整合型社會企業（work integration social enterprises, WISEs）推動創新之身心障礙者就業服務模式過程中，因為此制度模式與部分非營利身心障礙組織的利益、目標並不完全一致，也引發民間部門零星、局部的質疑與輿論聲浪。庇護工場與社會企業不是二元對立、此消彼長的概念！

回過頭想一想，庇護工場是什麼？依據身心障礙權益保障法第 34 條第 2 項規定：「各級勞工主管機關對於具有就業意願，而就業能力不足，無法進入競爭性就業市場，需長期就業支持之身心障礙者，應依其職業輔導評量結果，提供庇護性就業服務。」因此庇護工場有別於一般競爭性的職場，提供身心障礙者庇護性就業，但庇護工場不是營利單位，所能產生之利潤有限，薪資待遇無法像一般營利事業單位那樣優渥。即使中央與地方主管機關會提供開辦費、人事費、房租津貼、設備汰換及行政管理費等補助，但庇護工場的營運規模或經營管能力不具市場競爭力，造成庇護工場在龐大的財務壓力下，也造成庇護性員工普遍薪資低於基本工資 7 成以下（這種勞動條件比身心障礙者保護法（舊法）第 33 條第 2 項「身心障礙者就業，薪資應比照一般待遇，於產能不足時，可酌予減少。但不得低於百分之七十。」，還不如。），慘澹經營勉強維持。

亦有學者認為庇護工場也是工作整合型社會企業的最原始型態，雖然庇護工場在運作上試圖兼顧社會使用與利潤動機，且與社會企業都扮演雇主的角色。但在本質上，庇護工場屬於庇護性就業，屬於身心障礙者權益保障法規範下的法定服務，服務對象為經職業輔導評量評定為有就業意願，而就業能力不足，無法進入競爭性就業市場，需長期就業支持之身心障礙者，除薪資得產能核薪低於基本工資外，受勞動法令保障。而社會企業則為一般就業，由雇主自行雇用有就業意願及能力的身心障礙者或弱勢族群，完全受勞動法令保障。就政策取向而言，庇護工場屬於被動性勞動市場政策，WISEs 則積極性勞動政策。

因此，臺北市政府勞動局運用政策工具，鼓勵引導民間發展身心障礙就業領域的社會企業。同時，在本市部分非營利身心障礙者組織亦因本於組織的理念宗旨、或組織決策者的創新理念，若參與政府方案補助或委託經營的標案，不僅能提升組織在服務的質量、給予身心障礙者更良善的勞動環境與待遇，同時也有助於完善身心障礙者就業服務體系，而參與響應制度創新，相互協調共同為身心障礙者在一般競爭就業市場與庇護工場之間開創出第三條路。無論是

庇護工場或工作整合型社會企業，兩者所提供的就業服務都僅是多元整合、連續性身心障礙者職業重建服務體系之一環，目的是要讓身心障礙者能夠獲得符合其意願與功能需求之個別化、專業的就業促進服務。

## 六、邁向多元發展兼容並蓄的友善城市

身心障礙者，在早期社會觀念多抱以同情或憐憫的眼光，並視為缺乏競爭力的邊緣人口，縱使有能力進入勞動市場，亦多被歸類為勞動條件低落的階層，許多身心障礙者甚至連進入就業市場的機會都沒有，環境鴻溝阻隔這股勞動力。多年來，在臺北市公私部門協力的合作夥伴一起努力下，透過多元策略運用下，身心障礙就業成效已顯現。

- (一) **定額進用身心障礙者人數倍增**：以法律規範公私部門應定額進用身心障礙者人數為例，1998年此由業務由社會局移撥勞動局時，本市義務進用單位（政府部門及民間企業）進用總人數為10400人，到2015年9月本市實際進用身心障礙者人數為20359人。臺北市政府率先以身作則，臺北市政府所屬機關學校進用身心障礙者加權後為159.25%屬超額進用，高於本市平均數153.17%。
- (二) **多元化職業訓練資源**：提供融合式職業訓練班、身心障礙者職業訓練專班、聽障手語翻譯及聽打服務、提供視力協助員服務。
- (三) **服務身心障礙者之求職資源多元**：一般求職服務有本市就業服務處（站）7個據點。對於具有就業意願及就業能力，而不足以獨立在競爭性就業市場工作之身心障礙者，本處及民間委辦單位共計12單位提供單一窗口支持性就業服務。
- (四) **協助身心障礙者多元創業**：本處除提供創業初期營運場所設施設備及租金補助外，亦提供創業諮詢、創業補助實務等課程及創補見習列車，希望提升身障朋友的創業成功率。

(五) **重視新障礙者實際需求，服務走在法令之前**：全國首創2012年起職務再設計試辦身心障礙者個人申請機制、2014年開辦聽障者職場聽打服務，中央於2015年12月1日三讀通過同步聽打服務且於發佈後二年才實施。

(六) **創新服務就業端最弱勢之身心障礙者**，「庇護工場」與「社會企業」雙軌並進相輔相成。

也許您曾在不經意的情況下體會過身心障礙朋友的服務，有感於他們突破限制、樂在工作而成為忠實的顧客；也許您還未曾有機會接觸，提醒您在搭乘臺北大眾捷運時，若您用心觀察就有機會在捷運「善導寺站」EASY COFFEE、在「古亭站」、「大直站」光仁二手商店、「捷運南港展覽館站」愛不囉唆庇護商店以及「南勢角站」快樂小舖等地方接觸到在庇護工場認真工作的身障朋友。在建國南北路沿線共有4家社會企業及2家庇護工場，從南端和平東路間的「陽光汽車美容中心（和平總店）」、勝利大安加油站、育成洗車中心、忠孝庇護工場、陽光市民加油站至北端民權東路的榮星游泳池，形成「身障就業一條街」。此外，在臺北市政府的市政大樓一樓、松山機場出境大廳、臺北火車站一樓大廳、捷運地下街或各區公所等等都有視障按摩師服務的按摩小站及視障按摩院共627家。還有身障朋友自力更生微型創業的特色小店，例如在信義區視障朋友林佳箴的「甜裡開始」咖啡館、在松山區聽障朋友呂佳勳的「櫻田野野菜鍋」、以及分散在本市各行政區的上百家公益彩券經銷及超過百名身心障礙者擔任駕駛的計程車在本市提供服務。歡迎民眾多前往消費，給這些認真工作的身心障礙勞工多一點機會。多元發展兼容並蓄的友善城市-臺北，就從身心障礙者就業促進開始，期待您的參與支持。

### 【參考資料】

- ◆蘇厚有2015年5月，「以歷史制度論途徑探討工作整合型社會企業之發展：以臺北市身心障礙組織為例」政大國發所碩士論文。

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

陳副處長上電視節目「民怨 100」論談身障就業服務



市長與副市長出席庇護工場暨社會企業之就業宣導活動



## 第二篇

### 推手

- ✿ 以社會企業推動臺北市身心障礙者就業之創新模式
- ✿ 臺北市推動身心障礙者社會企業之政策分析
- ✿ 國內社會企業之推動歷程
- ✿ KPMG 社企育成的觀察與實踐

作者

陳業鑫



著作 /

- 2003.03.19 與未成年子女會面交往之司法觀點(上) 司法週刊1125期 頁2-3
- 2003.03.26 與未成年子女會面交往之司法觀點(下) 司法週刊1126期 頁3
- 2004.11 以智慧財產權為擔保標的之融資方式探討 高雄地方法院司法研究年報第25輯
- 2005.12.22 我國現行繼承債務規定合憲性探討 司法週刊1267期 頁2-3
- 2008.02.15 民法繼承編修正始末及影響 全國律師雜誌12:2期 頁2-7
- 2008.07.15 法官的憲法意識 全國律師雜誌12:7期 頁48-51
- 2008.11 「不懂法律就該死嗎?」同理心應該是法官專業倫理的核心 律師雜誌第350期 頁19-27
- 2010.01 臺北市政府國家賠償計算基準之檢討與展望--以各項損害賠償金額之構成為中心 憲政時代35:3期 頁293-311

論文 /

- 1998.07 認罪協商制度之研究 國立政治大學法律研究所碩士論文
- 2012.10 我國人力資源政策之借鏡 財團法人孫運璿學術基金會傑出公務人員論文

陳業鑫律師是業鑫法律事務所主持律師，目前同時擔任臺北市政府採購申訴審議委員會諮詢委員。陳律師畢業於國立政治大學法律學系及法律研究所，曾任臺灣高雄地方法院法官、臺北市政府訴願審議委員會主任委員、臺北市政府勞工局及勞動局局長，同時擔任富邦金融控股股份有限公司公股董事及公司治理委員會委員，擅長公司及金融法規遵循、勞動法規與實務、智慧財產權爭議、遺產及繼承法制、消費者爭議、公共建設BOT及聯合開發、政府採購及主管機關法令意見溝通等。

## 以社會企業推動臺北市身心障礙者就業之創新模式

文 / 陳業鑫

耶穌過去的時候，看見一個人生來是瞎眼的。門徒問耶穌說：「拉比，這人生來是瞎眼的，是誰犯了罪？是這人呢？是他父母呢？」耶穌回答說：「也不是這人犯了罪，也不是他父母犯了罪，是要在他身上顯出上帝的作為來。趁白日，我們必須做那差我來者的工；黑夜將到，就沒有人能做工了。我在世上的時候，是世上的光。」耶穌說了這話，就吐唾沫在地上，用唾沫和泥抹在瞎子的眼睛上，對他說：「你往西羅亞池子裏去洗。」（西羅亞翻出來就是「奉差遣」。）他去一洗，回頭就看見了。他的鄰舍和那素常見他是討飯的，就說：「這不是那從前坐揀討飯的人嗎？」有人說：「是他」；又有人說：「不是，卻是像他。」他自己說：「是我。」他們對他說：「你的眼睛是怎麼開的呢？」他回答說：「有一個人，名叫耶穌，他和泥抹我的眼睛，對我說：『你往西羅亞池子去洗。』我去一洗，就看見了。」（聖經約翰福音 9:1-11）

我在 2010 年 3 月 16 日接任臺北市政府勞工局長，不到一週，在同年 3 月 22 日就親自主持「身心障礙者就業推廣大樓」（以下稱身障就業大樓）內部樓層空間需求規劃會議。在會議中，我對設計規劃的建築師要求，要為此大樓各樓層未來可能的使用需求保留最大的可能性。具體言之，既要能做為一般辦公室，也能隨時轉變作餐廳、烘焙坊、洗衣店、咖啡廳等，以符合臺北市身心障礙者就業型態之多元性。因此，每個樓層既有光纖網路預留設置，也有瓦斯管線，讓珍貴的空間保留最大的使用彈性。

推動身心障礙者就業，是我在四年九個月零九天勞工局長、勞動局長任期內，感受最溫暖、最有信仰見證的業務。臺北市有全國最多的庇護工場，提供

最多的庇護性就業機會，在各團體努力經營並勇於嘗試的情況下，開發出各式各樣的多元業態，從傳統的餐飲、洗衣、汽車美容，到加油站、琉璃製作、手機維修、便利超商等，做出很好的口碑。甚至在 2012 年間，殯葬處所屬殯儀館販賣部傳出弊端的情況下，當時的民政局長黃呂錦茹女士主動找我尋求經營庇護工場有成的團體進駐殯儀館，一方面提供更多身心障礙者就業機會，一方面阻絕各種勢力覬覦殯儀館販賣部利潤之意圖。最後由勝利身心障礙潛能發展中心進駐開設全家便利商店，傳為佳話。

隨著身障大樓完工日期逼近，臺北市政府勞動局負責身心障礙者就業業務的同仁跟我開始密集討論大樓各樓層如何使用之議題。當時「社會企業」在國內外開始受到廣泛注意，我也只是同仁蒐集相關資料，研議以「社會企業」作為解決身心障礙者就業創新模式之可能性。我也指示同仁密集拜訪台灣關心社企議題的夥伴，瞭解實務上具體作法，作為決策之參考。拜訪名單有活水社企陳一強先生、大誌雜誌李取中執行長、新生命資訊曾馨慧顧問、生態綠咖啡徐文彥總經理、若水國際張英樹執行長、勝利潛能發展中心李玉蓉副主任、黑暗對話蔣筱鈺總經理、多扶接送許佐夫先生等，從實地參訪及對談討論過程中，確立社會企業「以企業型態進入市場競爭方式解決社會問題」之定義模式，導引至「身心障礙者就業」單一社會問題上，試圖走出不同於以往解決身障者就業的道路。

當然，全新型態模式的道路，一定會有不同意見甚至反對。所幸在臺北市身心障礙就業諮詢委員會充分討論後，幾位來自企業界的委員在實地參訪身障就業大樓後，也支持此項創新。2014 年 6 月，身障大樓社會企業專案服務及營運案以政府採購方式公開招標，由勝利身心障礙潛能發展中心、若水國際股份有限公司、黑暗對話社會企業、厚生市集合組之團隊得標，標示著臺灣的身障就業及社會企業發展，邁向新的里程碑。

在最後階段，行政院馮燕政務委員亦大力支持讚許此一作法。而臺北市政

府一路來的支持、特別是當時擔任市長的郝龍斌先生完全授權、提供資源，亦是今天身障大樓能以嶄新風貌面對世人的重要力量。

期待此一公私協力的社會企業模式能在身障就業問題上發揮更大功能，作為先驅，建立台灣本土化的社企經驗，進而推展到其他社會問題領域，如小農產銷、婦女就業、無障礙環境、公平交易、脫貧、青年就業等議題。

作者



鄭勝分

現職 / 臺灣師範大學社會教育學系  
助理教授

學歷 / 政治大學公共行政學博士

經歷 /

- 中華組織發展協會常務理事
- 彭婉如文教基金會董事
- 第一屆臺北市身心障礙者就業政策諮詢委員

## 臺北市推動身心障礙者社會企業之政策分析

文 / 鄭勝分

### 壹、前言

2014 年 9 月行政院公布「社會企業行動方案」，責成經濟及勞動部分工統籌社會企業發展事宜，經濟部較偏重鼓勵新創社會企業，包含行政院長官邸改造為「社企聚落」及青創空間，委託公益自律聯盟進行社會企業登錄等，而勞動部則以多元就業開發方案及培力計畫為基礎，展開一連串的社會企業平台建構事宜；另柯文哲市長在市政政策白皮書也提出公益企業：「政府提供資金、空間、技術與各種獎勵，讓有志青年藉由社會企業，發揮專業能力，實踐自我、改造社會」。無論是經濟部或勞動部之方案，身心障礙者都為標的對象之一，但若專注以身心障礙者為社會企業發展核心，則臺北市勞動力重建運用處當為領頭羊，自 2011 年度即開始補助具有社會企業精神之方案。

依據《身分障礙者權益保障法》(以下簡稱身權法)的規定，臺北市政府勞動局為協助身心障礙者自立，歷年支持眾多非營利組織及部分企業成立庇護工場，近期更依據身權法第 38-1 條規定，鼓勵企業成立「特例子公司」，以解決身心障礙者定額雇用不足的結構性困境。有鑑於支持性就業難以開展，復以庇護工場存在薪資的玻璃天花板效應，促使臺北市政府勞動局開始思考，引進歐陸盛行的「工作整合社會企業」(work-integrate social enterprise, WISE) 概念(黃德舜等, 2014)，鼓勵高績效的庇護工場，可以轉型為社會企業。是以，本文之目的在於分析臺北市推動社會企業方案的主要內容，探索政策介入社會企業的問題及未來發展策略。

### 貳、臺北市社會企業的政策內容

為支持社會企業發展，臺北市勞動力重建運用處於 2011 年度即在「身心

障礙者就業促進服務方案補助原則」之「其他」項目，列入補助具備社會企業精神的方案，詳細內容如表一。

<sup>1</sup> 本文為科技部專題研究計畫部分成果，計畫編號：101-2410-H-035-MY2。

表一. 2013 年度身心障礙者就業促進服務方案補助原則「其他」類型

## 其他類型

除前述 3 項類型之外，為鼓勵發展多元的就業服務模式，創造就業機會，對於具有創新性、實驗性的就業服務方案，皆可提出申請。例如：創新性的就業模式，能提出明確的具體的就業服務及經營策略，並朝向自負盈虧的社會企業，包含庇護工場轉型等。

### 一、申請規範

- (一) 本類型方案依實際需求申請經費，其審查重點、補助項目及額度，皆依實際申請內容審查之。若申請之補助項目與前述 3 項類型相同時，則申請補助額度上限亦同。
- (二) 具體明確規劃盈餘使用分配內容。
- (三) 本類型方案於行政初審時，經本局評估實為前述 3 項類型方案，本局應將申請方案回歸至前述 3 項類型方案審查。

### 二、審查重點

- (一) 每案補助專職人員與受益人員的比例，應維持 1:8 以上，且受益人員的所有相關勞動條件不得低於前一年度。
- (二) 補助方案執行地點的身心障礙員工比例至少為 60%。
- (三) 針對市場擬定行銷策略及方法。
- (四) 預估或實際發生的營運收入需佔整年度所有收入之 50% 以上（即整年度所有政府補助款佔 50% 以下）。
- (五) 3 ~ 5 年的營運規劃，並訂出自負盈虧期程。

(六) 30 ~ 65% 之盈餘，應維持不得分配，並用於本案原設定解決之社會問題。

(七) 本類型補助經費將逐年遞減。

### 三、執行應注意事項

- (一) 應建立財務管理制度，並於本局通知之期限前將相關財務（格式如附件）資料函送本局備查。
- (二) 應於核定補助後 3 個月內依核定人數服務人數進用，第 4 個月起每月未達核定進用人數，經限期改善而未改善者，則依比例繳回人事費。

資料來源：臺北市勞動力重建運用處「2013 年度身心障礙者就業促進服務方案補助原則」

就政策作為而言，臺北市勞動力重建運用處於 2011 年起持續以其他類型補助，2012 年並辦理社會企業國際研討會，是國內首場由官方辦理之社會企業研討會，2013 年度共舉辦以下工作項目，支持社會企業發展，包含：

1. 自辦國際型社會企業研討會「2013 亞洲身心障礙就業服務模式~ 社會企業實務研討會」。
2. 持續以其他類型補助社會企業方案申請。
3. 臺北市身心障礙就業大樓朝辦理社會企業規劃，希望成為有特色及全國第一之領先標的。
4. 成立「臺北市社會企業發展身障就業專案」。
5. 「臺北市促進身心障礙者就業社會企業發展及輔導辦法（草案）」。
6. 「社會企業國際研討會」於 2012 年 6 月 21 日參與 2012 年度就安基金評鑑會議，屬於就業服務組，成績為優等。

為進一步支持社會企業發展，2014 年度則進一步提出社會企業補助原則，相關內容如表二，相關內容沿用至今。

表二. 2014 年度身心障礙者就業促進服務方案補助原則「社會企業」類型

### 社會企業類型

對於利用商業模式、市場機制，創造營收及盈餘，且將盈餘用於欲設定解決的身心障礙者就業問題，並進一步提升身心障礙者就業條件之服務方案，皆可提出申請。

#### 一、申請規範

- (一) 本類型方案依實際需求申請經費，其審查重點、補助項目及額度，除表 4 明定補助項目之外，另可再依實際申請內容審查之。
- (二) 具體明確規劃盈餘使用分配內容。

#### 二、審查重點

- (一) 每案補助專職人員與受益人員的比例，應維持 1：8 以上，且受益人員之所有相關勞動條件不得低於前一年度。
- (二) 受益人員之薪資應符合基本工資以上，並明確訂定薪資表。
- (三) 本案所聘用之身心障礙員工比例至少為 60%。
- (四) 針對市場擬定行銷策略及方法。
- (五) 財務管理必須獨立，建立獨立帳戶、報表與帳冊。
- (六) 3-5 年的營運規劃，並訂出自負盈虧期程。
- (七) 除應具體明確規劃盈餘使用分配內容，60%盈餘應維持不得分配，並用於欲設定解決的身心障礙者就業問題，並進一步提升身心障礙者就業條件。
- (八) 本類型補助經費將逐年遞減為原則。

#### 三、補助項目及限額

詳如表 4。

#### 四、執行應注意事項

- (一) 應建立財務管理制度，於本處通知之期限前將相關財務資料函

送本處備查（格式如附件 1～3），並另於次年度 5 月 31 日前函報方案決算資料（損益表、資產負債表、員工名冊）。

- (二) 第 1 年獲准補助之方案，應於補助期間開始後 3 個月內依核定受益人員數進用，自第 4 個月起未足額進用者，按實際進用人數，依比例繳回人事費；其餘非第 1 年獲准補助之方案，於補助期間開始 1 個月內，應依核定之受益人員數進用，未足額者依比例核銷人事費。
- (三) 受益人員應於受僱 1 個月內，由受補助單位建立相關輔導支持計畫或方案。
- (四) 受補助單位若評估本案可自負盈虧，不再申請補助時，將回溯其第 1 年接受補助之年度為起始，5 年內均須依執行應注意事項（一），每半年將相關財務資料函送本處備查（格式如附件 1～3）。同時，亦於此 5 年之次年度 5 月 31 日前函報決算資料（損益表、資產負債表、員工名冊）。

資料來源：臺北市勞動力重建運用處「2014 年度身心障礙者就業促進服務方案補助原則」

就政策作為而言，臺北市勞動力重建運用處於 2014 年度共舉辦以下工作項目，支持社會企業發展，包含：

1. 2014 年 4 月 -5 月針對社會企業案例，彙編成冊「社會企業案例分享」。
2. 日本共同連組織於 2013 年參加重建處辦理的國際研討會，鑑於臺北市推動庇護工場及社會企業的成功經驗，於 2014 年 6 月 1 日邀請勞動局副局長張基煜赴日本東京作專題演講，並拜會日本厚生省勞動部 / 僱用開發部內田俊彥部長、障礙保健福祉部蒲原基道部長、眾議院議員及名古屋市議員，並參訪天鵝烘培公司 / 特例子會社。

3. 2014 年 11 月 11 日舉辦身心障礙者就業大樓啟用典禮：社會企業專案服務及營運計畫案。
4. 完成建置臺北市身障就業社會企業網。
5. 2014 年 9 月 23 日舉辦「2014 年度社會企業實務發展研習班」，邀請 2 個社會企業案例進行分享與交流互動與問答，合計 6 小時課程，共計 23 個單位，總計 59 人與會。
6. 2014 年 12 月 19 日辦理「2014 年度社會企業專業人員研習班」6 小時研習課程。

從歷年統計資料（表三）發現，對於社會企業方案，有兩個重要趨勢，其一為政府補助逐年遞減，其二為補助有一定年限。

表三．臺北市勞動力重建運用處  
2011-2015 年社會企業方案及委託案之補助金額

性質	案名	2011年(元)	2012年(元)	2013年(元)	2014年(元)	2015年(元)
方案	綠天使社會企業有限公司	2,571,876	1,675,146	-	-	-
方案	黑暗對話社會企業有限公司	1,835,000	1,920,463	-	-	-
方案	新生命資訊服務股份有限公司	-	-	-	-	803,771
方案	勝利全家便利商店台大店	2,543,599	1,156,890	1,000,000	-	-
方案	喜憨兒麵膳坊	2,495,255	1,960,690	1,331,116	881,117	-
方案	康友清潔服務	-	4,114,947	2,053,104	1,970,313	1,870,379

方案	陽光汽車美容連鎖店	716,395	1,876,184	1,071,779	-	-
方案	喜憨兒烘焙餐廳	1,626,335	1,316,782	587,411	-	-
方案	伊甸社會企業創新方案	-	-	621,368	-	-
委託	建和社會企業	-	-	-	247,739	8,365,867
委託	身障大樓社企委託案	-	-	-	-	-
委託	大安加油站社企委託案	-	-	-	-	-
委託	市民加油站社企委託案	-	-	-	-	-
委託	榮星社企委託案	-	-	-	-	-
合計		11,788,460	14,021,102	6,664,778	3,099,169	11,040,017

資料來源：臺北市勞動力重建運用處提供。

此兩趨勢凸顯社會企業並非庇護工場的就業安置性質，而是希望降低對於政府補助的依賴，並且可以建立具市場競爭能力之商業模式，讓非營利組織勝任一般性就業的雇主角色，進而實踐協助身心障礙者自力更生的政策目標。是以，從永續發展角度，社會企業方案提供建立身心障礙者永續就業的產業鏈模式，對於需要救助或濟貧的低功能身心障礙者，社福機構的小型作業所提供基本服務功能，而對於有就業意願，但就業能力不足的身心障礙者，庇護工場提供就業安置的扶貧功能，而對於有就業意願，且有就業能力，但無法適應支持性就業的高功能身心障礙者，社會企業則提供由母機構擔任雇主的機會。

事實上，如何協助身心障礙者自力更生，提供就業機會只是經濟手段的一環，自力更生的核心價值在於如何讓身心障礙者得以融入主流社會，也就是社會企業 EMES 學派所主張的社會資本 (social capital) 理論 (Defourny, 2001)，即透過建立工作整合社會企業，讓身心障礙者先透過穩定工作爭取經濟自主權，進而提升社會網絡與社區連結，建立信任支持網絡，進而提升自信心，以達心理層面無障礙的工作職場與平權環境。

### 參、政策介入的問題分析

庇護工場並不同於社會企業，在政府資源有限的前提下，身心障礙者家長團體最為關心為，社會企業方案是否對現有庇護工場補助產生排擠效應？甚至部分庇護工場擔心，社會企業將取代庇護工場？憂慮理由，大致可以歸納為以下幾點：首先為使命問題：庇護工場主管對於競爭市場其實甚為擔憂，原因在身心障礙者的結構性限制，無法與一般企業競爭，也擔心許多一般企業介入社會企業後，排擠庇護工場轉型為社會企業的機會；其次為治理問題：庇護工場的就業安置目標，將限縮其市場競爭力，且許多出身家長團體或社福背景的庇護工場，治理組織（如董事會或理事會），往往欠缺商業背景專才，故對於商業化有許多疑慮，深恐社會企業將使非營利組織產生使命漂移之風險 (Dees, 1998)。

部分團體的質疑是否屬實？問題核心設計資源分配的競逐問題。若從歷年統計資料（表四）發現，庇護工場補助經費並無明顯的縮減，故實難以論證社會企業與庇護工場補助間有明顯的資源排擠效果。

表四．臺北市勞動力重建運用處

2011-2015 年庇護工場與社會企業補助經費表

	方式	經費來源	2011年 (元)	2012年 (元)	2013年 (元)	2014年 (元)	2015年 (元)
庇護工場	補助方案	中央就業安定基金	18,430,000	20,000,000	21,800,000	34,600,000	34,100,000
		北市勞動力重建運用處公務預算	7,000,000	6,860,000	9,801,900	10,000,000	10,000,000
		北市身障就業基金	44,694,044	46,534,196	47,252,235	37,708,474	37,696,841
	公有委託	北市身障就業基金	27,149,161	25,144,283	22,879,842	22,099,731	20,444,812
	合計金額			97,273,205	98,538,479	101,733,977	104,408,205
社會企業	補助方案	北市身障就業基金	11,788,460	14,021,102	6,664,778	2,851,430	2,674,150
	公有委託	北市身障就業基金	0	0	0	247,739	8,365,867
	合計金額			11,788,460	14,021,102	6,664,778	3,099,169

事實上，從建構產業鏈角度，高功能身心障礙者有機會脫離產能核薪，進入具競爭市場特質的社會企業，無論是從激勵或生涯發展角度，社會企業無疑為實踐身心障礙者自力更生的適性場域，而非庇護工場所偏重的就業安置。另一方面，庇護工場也扮演社會企業的喘息或退場機制功能，讓身心障礙者就業權益得到更完善的保障。



## 肆、結語

從臺北市推動社會企業政策經驗可以發現，一方面，WISE 意旨透過工作為媒介，讓身心障礙者先獲得經濟自主，提升其與外界的交流，建立其自信心，進而回歸主流社會，解決庇護工場不易突破勞基法基本工資的無形障礙；另一方面，鼓勵庇護工場母組織成立社會企業，建構產業鏈，母組織扮演雇主角，讓高功能身心障礙者有機會到社會企業工作，爭取符合其能力的合理薪資，且提供功能退化或適應不良的身心障礙者回流庇護工場之機會，避免身心障礙者退出支持性就業所可能面臨的調適與再就業問題。故就整體政策架構設計而言，明顯從庇護工場基礎上思考如何建構社會企業，雖然突破產能核薪是重要動機，但部分庇護工場已經突破薪資的玻璃天花板，以符合基本工資的條件核薪，故庇護工場與社會企業方案該如何區別，就成為備受質疑的難題。基此，本文提出一些思考點，供日後政策設計之參考：

### 一、翻轉弱勢觀點

除薪資結構外，社會企業更強調社會效益，就業只是經濟手段，如何翻轉機構及家長團體對於身心障礙者弱勢的刻板印象，才有機會在主流市場中找到利基，例如黑暗對話社會企業股份有限公司(DID)，引入德國培訓模式，讓視障者在全黑環境中擔任培訓師，帶領全黑環境中的「弱勢」的明眼人進行培訓即是一種翻轉。故社會效益不僅在於提高薪資，也包含身心障礙者對於社會產生的外溢經濟效果。

### 二、建立跨部門的補助方案設計

庇護工場與社會企業，應該是能力提升及功能退化的連鎖機制，所以在方案補助上，除薪資結構外，宜建立不同基礎的補助辦法，以區隔就業安置與一般性就業之差異。必須理解，社會企業只是一種可能選項，社會企業必須接受主流市場的挑戰，所以風險更大，並非所有類型庇護工場都適合轉型或發展社

會企業。政策宜思考如何打破機構本位主義，鼓勵身心障礙團體可以從建立互利社群的角度，以政策支持產業鏈的發展環境，優先補助跨部門的分工模式，而非單一機構的一條龍模式，或許更契合目前的身心障礙者就業環境。

#### 【參考文獻】

- ◆黃德舜、鄭勝分、陳淑娟、吳佳霖(2014)，社會企業管理。新北市：指南書局。
- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 54-66.
- Defourny, J. (2001). From Third Sector to Social Enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny(Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*(1-28). London & New York: Routledge.

作者



馮燕

現職 / 行政院政務委員  
國立臺灣大學社會工作學系教授

主要學歷 /

1988 美國伊利諾大學香檳校區社會工作學院博士

主要經歷 /

- 2014 - 迄今 北一女校友會會長
- 2012 - 迄今 臺灣公益團體自律聯盟 理事長
- 2002 - 迄今 財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會 董事 董事長
- 2010 - 迄今 台灣第三部門研究學會 理事
- 2005 - 迄今 中華學生事務學會 常務理事
- 1998 - 迄今 中華婦幼發展協會 理事
- 1998 - 迄今 中華民國紅十字總會 監事 理事
- 1997 - 迄今 國際社會福利協會(ICSW)中華民國總會 理事 理事長
- 1997 - 迄今 台灣社會政策學會 理事
- 1990 - 迄今 中華社會福利聯合勸募協會 常務理事
- 2012 - 2013 國立臺灣大學中國信託慈善基金會兒少暨家庭研究中心 主任
- 2005 - 2012 國立臺灣大學 學務長
- 2002 - 2005 國立臺灣大學社會工作學系教授兼創系 系主任
- 1983 - 2002 國立臺灣大學社會學 系教授
- 1991 - 2002 財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會 執行長

## 國內社會企業之推動歷程

文 / 馮燕

「只有障礙的環境，沒有障礙的人」，這是印在社會企業「多扶接送」工作人員制服背後上的一句話，也代表著多扶接送的核心精神。協助身心障礙、行動不便者走出家門的多扶事業，是臺灣第一家通過「創櫃板」審查，進入資本市場的社會企業。雖然經費確實是多扶面臨的一大難題，但多扶接送創辦人許佐夫表示，上櫃的目的不是募資，而是希望取得更多身障者信任，讓全方位的無障礙服務遍及全臺<sup>1</sup>。多扶接送已經為行動不便的新人，完成婚紗之旅的夢想，也為行動不便的老人家們，完成媽祖遶境鑽轎底的祈福願望，而不僅僅是滿足他們最基本就醫維護健康的需求而已。

英國型男大廚奧利佛 (Jamie Oliver)<sup>2</sup>，則是用自己精湛且國際知名的廚藝，於 2002 年成立社會企業 15 餐廳 (Fifteen Restaurant)，訓練曾是毒販、偷車賊或酗酒等誤入歧途或貧窮弱勢青少年，解決債務、居住難題及人際關係困境，並成為合格廚師，幫助這些青少年在信任、尊嚴的環境中找回自己的能力、自信與對生活的動力。15 餐廳源自於英國一個真人實境秀的節目，在節目中真實成功地協助了 15 位邊緣少年成為合格廚師。奧利佛成立這個餐廳就是延續這樣的信念，同時想在政府協助少年之外，也盡自己的一份心，他將 15 餐廳的利潤投入 15 基金會，推動輔導機制扶植邊緣青少年從合格廚師成為餐廳經營者，也推動健康飲食相關計畫，讓 15 基金會得以募得更多資源推動對社會有益的計畫。15 餐廳每年吸引超過 11 萬名顧客，年營業額 300 萬英鎊，投資在 15 餐廳的每一英鎊，都會得到 9.5 英鎊的社會價值，不但解決一個人就業問題，並讓有許多挫折經驗的年輕人，增進他們達成夢想的信心，進而對社會做出貢獻。其中一位學徒西亞達坦更被華爾街日報譽為十大年輕歐洲主廚之一<sup>3</sup>！

<sup>1</sup> 劉俐珊 (2013, 12 月 25 日)。多扶接送：盼能夠服務全台身障。聯合報。取自 <http://www.seinsights.asia/news/131/1742>。

<sup>2</sup> 林以涵 (2012, 7 月 6 日)。型男大廚如何救邊緣少年。商業週刊。取自 <http://www.businessweekly.com.tw/KBlogArticle.aspx?id=1684>。

<sup>3</sup> 盧沛樺 (2014, 9 月 23 日)。奧利佛基金會執行長：經營社企不能只憑熱血。聯合晚報。取自 <http://www.seinsights.asia/news/131/2547>。

「天空的院子」創辦人何培鈞約在十年前，不為文憑與考試，只為完成懷抱著復育百年文化的理想，讓竹山小鎮恢復元氣，跨系、跨校、跨領域的自主學習，借貸上千萬元，面對家族革命、父親重病、經營困境等艱難，仍堅持下去，把難題變成培養能力的養分，不但成功以民宿「天空的院子」方式讓旅客有更多時間停留感受當地文化，旅客在民宿所體驗的家具、日用品及食用蔬果等，也是竹山當地生產的，創造了當地更多就業機會，他曾強調「一個便當，扶植在地三個行業」，何培鈞讓遊客帶著便當走訪體驗從前的就學古道，這樣古樸精緻的便當，除了選用當地食材，包裝上也結合竹山棉被店傳統的花布及竹簾店家的廢材<sup>4</sup>。更運用專長換宿的創新方式，讓各種專長的青年幫助竹山發展，並且開始想像青年回鄉發展的可能；他設計多種刺激思索的方式，讓觀光客也可以成為社會學家。何培鈞總是有創新的點子讓大家愛竹山，例如，堅守在地的生活文化價值，在充滿人情味的廟口辦理熱血星光夜跑，已有累計上萬人次的跑者參加，確確實實鼓舞了原本靜默的竹山小鎮<sup>5</sup>，這樣的理念也不斷地向外傳播中。

從這些國內外社會創業家身上，我們看到了社會企業家的精神，首先是擁有熱忱與對社會議題的關懷，這是社會企業家有別於一般企業家的地方；還需要勇氣、堅忍來度過創業維艱的階段及展現不妥協的社會使命；並且要負責、有創意，才能真正落實創意的商業模式，並維持永續的收益來持續推動社會公益。

也不是每個人都適合創辦社會企業<sup>6</sup>，成功的社會企業不僅要用創新的商業模式獲利，還必須要有讓社會正向、有益的影響力。大家耳熟能詳的《TOMS Shoes：穿一雙鞋，改變世界》<sup>7</sup>，在賣出一雙鞋的同時，也捐出一雙給無鞋可穿的孩子，TOMS Shoes 創辦人布雷克·麥考斯基(Blake Mycoskie)發現，如果

<sup>4</sup> 林芳盈編著(2014, 10月)。小鎮文創：點亮小鎮復興之路，小鎮不再是沒落的代名詞。我們，創愛的業：30位台灣社會企業創業家的理想與堅持，頁188-195。臺北市：釀出版。

<sup>5</sup> 何培鈞 / 著，振鑫與林怡諄 / 採訪整理(2015, 8月)。有種生活風格，叫小鎮：天空的院子：翻轉地方的夢想、信念、價值。臺北市：天下文化。

<sup>6</sup> Red Jacket 編譯(2014, 6月3日)。想要創立社會企業 你該知道的五件事。取自社企流網站 <http://www.seinsights.asia/story/614/794/1896>。

一家公司將樂善好施的行動納入商業模式，則會吸引想讓自己的購買具有意義的顧客上門<sup>8</sup>，麥考斯基就是這樣讓穿上 TOMS 潮鞋的 3800 萬人變成天使，使 TOMS Shoes 成為號稱全宇宙最相挺的社會企業。他並鼓勵有心從事社會企業的年輕人，要找到好點子，然後證明他有賣點<sup>9</sup>。獲利的同時還要兼顧社會影響力，正是社會企業最具挑戰性的地方<sup>7</sup>。

無獨有偶的是，除了社會創業家的投入，臺灣的非營利組織也早自 90 年代開始顯著地發展以烘焙、洗車等商業模式經營社會企業，例如喜憨兒基金會、陽光基金會等。921 地震後，在行政院 921 震災重建暫行條例中，將社區營造、產業重建等置入法令中，再加上大量的民間捐款，投入社區經濟、原鄉再造、農業生態等面向，也成為目前許多相關議題的社企起點<sup>10</sup>。而後，勞委會為進一步協助多元就業開發方案的民間團體，持續延展經營創造工作機會的能量，於 2007 年提出發展社會經濟的概念，以政策引導及運用資源提供協助，包含進行相關政策研究，辦理研習課程，逐步輔導民間團體建立有關社會企業的認知等，至 2010 年推動「培力就業計畫」更進一步鼓勵非營利團體發揮創新創意的想法，活絡在地經濟乃至於發展社會事業。民間單位值此同時也開始活絡討論此議題，如 2007 年生態綠取得公平貿易認證，趨勢科技張明正及知名作家王文華成立若水創投，2009 年起輔仁大學及喜憨兒基金會所辦理的社會企業國際研討會，2012 年新世代年輕人創辦社企流，2013 年聯合報的願景工程開始進行社會企業系列報導等，在在顯示這種做生意的同時，也能改變世界的社會企業，開始擷取眾人的目光，而公私部門之間就社會企業議題的對話也開始透過論壇、分享會等形式逐漸發生。

<sup>7</sup> 譚家瑜 / 譯(2014)。TOMS Shoes：穿一雙鞋，改變世界(原作者：Blake Mycoskie/ 布雷克·麥考斯基)。臺北市：聯經出版事業公司。

<sup>8</sup> 吳硯文(2014, 9月18日)。「賣一雙，捐一雙」外，TOMS 成功的六大祕密。經理人。取自 <http://www.managertoday.com.tw/articles/view/45902>。

<sup>9</sup> 黃家慧(2015, 5月21日)。麥考斯基 全宇宙最相挺的社會企業家 他讓穿上 TOMS 潮鞋的 3800 萬人變成天使。今周刊, 961 期。取自 <http://www.businessstoday.com.tw/article-content-80417-116201>。

<sup>10</sup> 樊語婕(2015, 10月)。青創+社企 集結創新創業能量 讓台灣更美好(專訪馮燕)。勞動力與創新, 4 期, 頁 8-11。

英國的社會企業發展得最早，起源自 70 年代的私有化改革浪潮，從民間會計師開始推動，協助社會福利機構強化管理、轉變為商業事業體，不再依賴政府補貼，讓英國順利由福利國轉型為社會經濟市場<sup>10</sup>。在英國，約有 7 萬家社會企業，對其經濟貢獻達 187 億英鎊，共僱用了將近 100 萬名員工；社會企業的生產總值約 240 億英鎊，已在英國年度 GDP 中佔了 1.5%。所謂「社會企業」是指解決特定社會問題為核心目標的創新企業組織，透過一般商業營運而非捐贈的模式在市場機制中自給自足。其不僅可以增加就業機會，亦可達到社會公益的目的，以平衡社會發展。而在亞洲方面，由於經濟擴張快速，各國同樣面臨如城鄉差距、人口老化、環境汙染等社會問題，目前在中國大陸、印度、孟加拉、泰國、新加坡、香港以及南韓等，皆相當重視社會企業發展議題，期藉由創新的商業模式與輔導措施，促使社會能與經濟一同正向發展<sup>11</sup>。

社福團體主要的資源來自於大眾捐款、企業捐助以及政府相關補助計畫。政府推廣社會企業的目的，並非要社福團體等非營利組織都轉型成為社會企業，而是提供社福團體一種可行的增加財源方向，思考能否在維持社會公益目標下，藉由提升組織管理與產品服務品質以提高收入，同時可降低政府補助波動所產生的風險。至於是否要轉型成社會企業，端看社福團體本身的性質而定，並非所有社福團體都適合，更何況，這個社會實在確實非常需要非營利組織的存在。而政府最終目的是希望把餅作大，也就是讓社會上多一種力量來解決社會問題，讓更多大眾及資源都能夠關注及讓社會擁有更多向上的力量！如此，民眾在為滿足本身需求而購買社會企業的產品時，因社會企業將其利潤投入從事公益，大眾也能間接促成社會公益；企業除了有減稅誘因採購身心障礙福利機構或慈善機構相關產品之外，也可增加一個投資社會企業從事公益的管道，或者因為有商機，所以可以結合社企成為生產鏈夥伴。政府則只需運用行政工具，為社

<sup>11</sup> 行政院 / 核定 (2014, 9 月)。社會企業行動方案。取自行政院網站 <http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>。

會企業營造良好的生態環境，讓社會企業容易發展，而不需直接投入補助款來補助社會企業營運，讓政府資源做更有效的運用。

勝利身心障礙潛能發展中心就是 NPO 型社企很棒的代表例子：創辦人張英樹有志從就業角度解決身障者社會適應問題，他用心看到身心障礙者的專長與天份，開拓出適合他們的就業天地，成立社會企業，從 20 年前的打字與資料建檔業務，到目前的加油站、手工甜點、視覺設計、電腦結構繪圖 BIM、甚至是藝術品等級的手工琉璃事業，一步步打破身障族群的隱形天花板，帶領他們開創不可思議的商業潛能<sup>12</sup>。勝利和若水社企走出庇護工場的经营格局，不販賣愛心、不對外募款、不消費故事，卻勾勒出震驚各界的身心障礙者就業版圖<sup>13</sup>。喜願麵包也是一樣，採取「三不原則」：不接受捐款、不向社會募款、不申請補助，憑著保育院生對單純工作超越一般人的水準，及在地農糧、在地加工、在地消費的完美組合，創造不簡單的土地風景<sup>14</sup>，現在這些院生可以很驕傲地遞出自己是麵包師傅的名片。創辦人施明煌認為，讓身心受限員工，親手做出高品質麵包、通過市場考驗賺取收入，就是對自己價值與尊嚴最好的肯定<sup>15</sup>。另外像是創辦「慢飛兒咖啡」的白化症患者戴耀賽，以及打造「黑暗中對話」的愛盲基金會，和直接註冊社會企業的眾社企，也都是努力透過創新的商業手法，不遺餘力地轉換人們對於身障者的「弱勢」刻板印象<sup>16</sup>，並讓身障者充分

<sup>12</sup> 金靖恩 (2014, 12 月 27 日)。從非營利組織到社會企業 不能換湯不換藥：角色、環境、策略與思維，跟著變了嗎？取自社企流網站 <http://www.seinsights.asia/story/1434/795/2760?page=6>。

<sup>13</sup> 胡哲生、梁瓊丹 (2013)。勝利潛能發展中心低調拓展震撼性身障者就業版圖。載於臺灣社會企業創新創業學會 (策畫)，我們的小幸福、小經濟：9 個社會企業熱血·追夢實戰故事，頁 50-69。臺北市：新自然主義、幸福綠光股份有限公司。

<sup>14</sup> 梁瓊丹 (2013)。喜願共和國簡單麵包，創造不簡單的土地風景。載於臺灣社會企業創新創業學會 (策畫)，我們的小幸福、小經濟：9 個社會企業熱血·追夢實戰故事，頁 22-49。臺北市：新自然主義、幸福綠光股份有限公司。

<sup>15</sup> 彭昱融 (2011, 4 月 13 日)。喜願麵包的麥田狂想曲。天下雜誌，440 期。取自 <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5000682>。

<sup>16</sup> 金靖恩 (2014, 08 月 12 日)。沒有天生「弱勢」的族群，只有各自不同的天賦。取自社企流網站 <http://www.seinsights.asia/story/1773/14/2428>。

就業。光之藝廊也是如此，扶植自閉症患者成為畫家，幫助身心障礙者找到價值，開創經濟自立的機會，並經由合理營運，再去創造更多機會給這個族群。創辦人陳翠華曾表示，社會企業與社會創新息息相關，當發現社會問題時，應該從目前的問題中找到具有價值、潛能的地方，鼓勵支持開發這些價值，而不是依循過去習慣，只被動等待別人或政府給予補助<sup>17</sup>。

而臺灣最早具有社會企業雛形的，當推依民國 23 年就訂定的「合作社法」所實施的各類合作社。合作社的興起，本就是為了紓解資本主義經濟所帶來貧富懸殊的社會問題。合作社屬社會經濟範疇，係以經濟方法圖解決社員、社區、社會之問題，設立目的兼具社會及經濟功能。尤其為數眾多的儲蓄互助社，目前累計放款 117 萬餘筆，每筆平均 14 萬餘元小額貸款，讓窮人也有借錢的權利，且約有三分之一在原住民地區，就好比社會企業之父 -- 尤努斯所創辦的孟加拉鄉村銀行一樣。又例如主婦聯盟生活消費合作社，以「結合婦女力量，關懷社會，提升環境品質」為核心宗旨，透過品質的嚴格把關，提供消費者健康安全的食材；另如有限責任高雄市育成照顧服務勞動合作社，則提供居家服務與清潔、長照諮詢與教育等服務，使老人及身障者能獲得適當照護並提升自我照顧能力，以勞動合作這樣既傳統又創新的方式，讓每位照顧工作者都是股東，為國內短缺的照顧人力，注入樂於投入的照顧工作者。

社會企業的範圍相當廣，每個國家都有其特色。韓國及義大利的社會企業，就以合作社為主，而英國及美、加等國則較多元。目前我國的社企類型約可大致歸類為公司型社企、NPO 型社企、合作社與中介型組織等<sup>10</sup>。社會企業發展的領域則相當多元，除了弱勢扶貧，還有食農創新、文化保存、公平貿易、科技創新、醫療照護等各項議題。難得的是，在發展初期，即出現有為協助社會企業而成立之中介組織，透過育成輔導（如：社企流 iLab）、資源挹注（如：活

水社企開發）、產銷通路（如：社企一起幫平台）等方式，使諸社會企業發展更加順利。這樣多元面向發展的趨勢，也令國內社企的先驅，紛紛建議不要太快立法規範，以免限縮了我國社企發展的空間<sup>10</sup>。

臺灣的社會企業正處於發展階段，平實而論，社會企業難以孤軍奮戰，需要有良好的支持系統才好站穩腳步，永續經營。而建立適合社會企業持續發展的友善環境則需要社會大眾、公司企業、民間團體及政府機關的通力合作。由國際社企發展經驗得知，若由政府擔任建立方向的角色，更能達到推波助瀾之效，因此，在經過國內的重重座談研討，以及借鏡國際經驗之後，行政院於 2014 年 9 月核定通過「社會企業行動方案」之推動社企發展政策，並響應王育敏立法委員的呼籲，將 2014 年訂為臺灣社企元年。該政策主要精神就在於營造友善的社會企業發展環境，透過調法規、建平臺、籌資金、倡育成等四大政策主軸各項措施，提供國內社企所需的陽光、氧氣、水等生態系統要素。在社企生態圈中，除了須鼓勵更多社企創業家的熱情與成功案例，還要有育成中心像是陽光般給社企們溫暖必要的陪伴、開拓消費市場就像生命必需的氧氣般給予社企能量、天使投資資金則是灌溉社企的活水。期望透過政府的介入，將臺灣社會打造成有利於社會創新、創業、成長與發展的生態環境。2015 年 7 月，我國包括產官學界都有出席的社企代表團，到義大利米蘭參加社會企業國際論壇 (SEWF) 時，就得到與會各國代表們眾多讚許，國際知名的社會企業專家，大都非常認同我國政府以先行政後立法之政策推動社會企業；此外，我國政府動員經濟部、勞動部、農委會、衛福部、教育部、內政部等多個部門跨部會合作推動社會企業發展，對照其他國家多僅以一個部門（勞動或社福）來推動，也是受到國際上欽羨之創舉。

<sup>17</sup> 章立言 (2015, 10 月)。打造身心障礙者藝術創作平臺，發展藝術潛力，促進身心障礙者多元就業 (專訪陳翠華)。勞動力與創新，4 期，頁 68-73。

社企聚落是行政院推動社會企業的具體成果之一。行政院毛治國院長為了進一步推廣社會企業理念、讓社會大眾更關注社會企業相關議題，將金華街的院長官邸轉型為社會企業的交流中心，這樣的作法，是世界第一，也是唯一。在經營團隊重新規劃後，舊官邸煥然一新，變身激盪社會創新創意的社企聚落，打造匯聚各式社會能量、探議社會議題、引介各種資源，連結國際及在地民間的社會企業據點。同時青年創業基地也併在金華官邸推出網實整合 (on line-off line) 之一站式創業服務，提供青年創業圓夢所需資源。目前首期進駐社企聚落的團隊，有我的開心農場有限公司等 10 個單位，另有共同工作空間，歡迎社會創新者前往使用。聚落中各種討論、開會、培訓上課的活動眾多，尤其是企業資源媒合會、黑克松等更是鬧熱滾滾，且多有具體成果。

為讓大眾更能辨識社會企業，以及建立社會企業與大眾溝通的管道，政府在 2015 年促成民間團體 -- 臺灣公益團體自律聯盟建置社會企業登錄平台，邀請社會企業參與，推動社會企業登錄機制，揭露創業初衷、業務內容、欲解決社會問題以及營運模式，並透過由跨領域專家及社企家成立之諮詢委員會審查，取得登錄資格；也推動社會企業朝資訊透明化發展，鼓勵社會企業公開經會計師審核之財務報表及公益報告書。這些登錄的社會企業，也將會是政府推薦採購的標的，希望藉此帶動消費大眾共同支持對社會有益的社企產品，創造社會影響力。

相關部會合作打造 11 月為社會企業月，從去年起，在每年 11 月推動一系列社會企業活動，包括社企通路市集、國際研討會、經驗分享會、資金及商機媒合、競賽活動及政策說明平台等等，透過購買社會企業產品，每個人都可以成為改變世界的正向新力量！

展望未來，期待產、官、學、研持續合力推動社會企業發展，在政府單位方面，將再度舉辦共識營，讓各個不同層級政府單位相關同仁更理解社會企業，增進承辦業務的能力，進而繼續做合理的法規措施調整。學界與研究單位人員，

則可以經由實務的參與，參與育成輔導工作，並進行行動研究，撰寫成功案例模式，建構適用於我國的社企架構。企業界則可以扮演出資與出力兩種角色，將社會企業納入 CSR 或天使基金投資的標的中，更可以運用專業協助缺乏實務經驗的熱血青年創業家，輔導社企運作<sup>10</sup>。也期待社會企業能找到有效的商業模式，精進產品服務，同時以行業自律的精神主動透明揭露，努力朝向其社會目標實踐，發揮創新的社會影響力，讓臺灣更美好。

#### 【參考書目】

- ◆ Red Jacket 編譯 (2014, 6 月 3 日)。想要創立社會企業 你該知道的五件事。取自社企流網站 <http://www.seinsights.asia/story/614/794/1896>。
- ◆ 行政院 / 核定 (2014, 9 月)。社會企業行動方案。取自行政院網站 <http://www.cy.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>。
- ◆ 社企流 Social Enterprise Insights(2014)。社企力！社會企業＝翻轉世界的變革力量。用愛創業，做好事又能獲利！臺北市：果力文化。
- ◆ 何培鈞 / 著，振鑫與林怡諄 / 採訪整理 (2015)。有種生活風格，叫小鎮：天空的院子：翻轉地方的夢想、信念、價值。臺北市：天下文化。
- ◆ 吳硯文 (2014, 9 月 18 日)。「賣一雙，捐一雙」外，TOMS 成功的六大祕密。經理人。取自 <http://www.managertoday.com.tw/articles/view/45902>。
- ◆ 林以涵 (2012, 7 月 6 日)。型男大主廚如何救邊緣少年。商業週刊。取自 <http://www.businessweekly.com.tw/KBlogArticle.aspx?id=1684>。
- ◆ 林芳盈編著 (2014)。小鎮文創：點亮小鎮復興之路，小鎮不再是沒落的代名詞。我們，創愛的業：30 位台灣社會企業創業家的理想與堅持，頁 188-195。臺北市：釀出版。
- ◆ 金靖恩 (2014, 08 月 12 日)。沒有天生「弱勢」的族群，只有各自不同的天賦。取自社企流網站 <http://www.seinsights.asia/story/1773/14/2428>。
- ◆ 金靖恩 (2014, 12 月 27 日)。從非營利組織到社會企業 不能換湯不換藥：角色、環境、策略與思維，跟著變了嗎？取自社企流網站 <http://www.seinsights.asia/story/1434/795/2760?page=6>。

- ◆胡哲生、梁瓊丹(2013)。勝利潛能發展中心低調拓展震撼性身障者就業版圖。載於臺灣社會企業創新創業學會(策畫)·我們的小幸福、小經濟：9個社會企業熱血·追夢實戰故事，頁50-69。臺北市：新自然主義、幸福綠光股份有限公司。
- ◆章立言(2015，10月)。打造身心障礙者藝術創作平臺，發展藝術潛力，促進身心障礙者多元就業(專訪陳翠華)。勞動力與創新，4期，頁68-73。
- ◆梁瓊丹(2013)。喜願共和國簡單麵包，創造不簡單的土地風景。載於臺灣社會企業創新創業學會(策畫)·我們的小幸福、小經濟：9個社會企業熱血·追夢實戰故事，頁22-49。臺北市：新自然主義、幸福綠光股份有限公司。
- ◆彭昱融(2011，4月13日)。喜願麵包的麥田狂想曲。天下雜誌，440期。取自<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5000682>。
- ◆黃家慧(2015，5月21日)。麥考斯基 全宇宙最相挺的社會企業家 他讓穿上 TOMS 潮鞋的 3800 萬人變成天使。今周刊，961期。取自<http://www.businesstoday.com.tw/article-content-80417-116201>。
- ◆劉俐珊(2013，12月25日)。多扶接送：盼能夠服務全台身障。聯合報。取自<http://www.seinsights.asia/news/131/1742>。
- ◆樊語婕(2015，10月)。青創+社企 集結創新創業能量 讓台灣更美好(專訪馮燕)。勞動力與創新，4期，頁8-11。
- ◆盧沛樺(2014，9月23日)。奧利佛基金會執行長：經營社企不能只憑熱血。聯合晚報。取自<http://www.seinsights.asia/news/131/2547>。
- ◆譚家瑜/譯(2014)。TOMS Shoes：穿一雙鞋，改變世界(原作者：Blake Mycoskie/布雷克·麥考斯基)。臺北市：聯經出版事業公司。

作者



張 洪 碩 Mr. Good Chang

現職 / 安侯建業聯合會計師事務所  
氣候變遷及企業永續發展 &  
社會企業服務團隊 協理

業界經歷 /

- 資策會、工研院、科技部、教育部創業競賽及育成中心業師與評審
- 新生命資訊(社會企業) 專案顧問
- 悅智全球顧問專案顧問
- 國際創新創業發展協會(GlobalTiC) 副執行長、專案經理
- 研華集團智翔科技海外區產品銷售與行銷經理
- 研華科技工業自動化事業群產品經理
- 研華文教基金會執行長特助

扶輪經歷 /

- 國際扶輪3520地區台北龍欣網路扶輪社
- 2013-14 創會副秘書長/公共形象主委
- 2014-15 新世代服務主委/RYLEA 扶輪青年社會企業領袖營策展人

學歷 /

- 台灣大學國際企業管理研究所博士班策略管理組修業
- 政治大學科技管理研究所企管碩士
- 陽明大學醫學工程研究所工學碩士
- 臺北科技大學電子工程系學士

專長 /

- 新創企業/社會企業輔導、新產品開發流程、新事業策略規劃與管理、業務行銷管理、非營利組織專案管理

## KPMG 社企育成的觀察與實踐

文 / 張洪碩

KPMG 秉持社會責任，長期關注台灣社會企業的發展，並善用會計、財務、稅務、管理之專業服務，以及與國內中大型企業之網絡關係，投入社會企業之專業諮詢及育成輔導工作，促進社會企業與一般營利企業及潛在投資人合作的機會，開創新商機。

### 遇見新生命資訊服務

在輔導的社企中，不乏以協助解決身障就業社會問題的社會企業，其中尤以新生命資訊服務公司所揭櫫的公益焦點最為鮮明。他們以師徒制般的在職訓練培育因車禍而受傷之脊髓損傷年輕人，從平面設計、網站建置、3D 製圖等資訊服務方向開闢獲得職業技能的活路。自 2008 年成立以來，新生命陸續幫助五十多位平均二十七歲的年輕人走出家庭溫室，獨立自主生活。這批新生命的員工雖然身體有你想像不到的不方便，他們仍然氣定神閒的坐著輪椅，頸髓受傷的傷友使用著口控滑鼠，完成客戶的要求。

新生命的經營和成長如同推動大石頭上山，每每在傷友的市場職能差距、身心狀態、財務負擔等遭遇困難，這樣的社企夥伴發展遲緩是可預見的。除非有政府的政策制度、法令規範、發展育成與輔導平台，並且引進私人企業與經建資源，才能及時托住新生命發展所需要的力量。

透過 KPMG 的推薦，新生命從去年開始進入政府社企輔導對象之一，我們提供法律專業諮詢與系列績效課程，包括公益報告書撰寫輔導；未來在新生命研發的輔具產品成熟時，我們接著會提供產品評估與效益分析。

## 問題的癥結

在與其他社企夥伴合作之時，KPMG 實際看見許多社企創業問題的癥結。這幾年主流企業在社會發生許多事情，我們需要提醒他們：「要在本業善盡社會責任」。社會企業則是有好心，做好事，可是卻很不會賺錢，我們需要做的另一件事就是幫助他們：有好心做好事，也要很會賺錢。

大部分社會企業在資金需求增加時，或是在募集資金時會遇上困難。首要原因在自己還沒有準備好，是真的要賣產品？社企不能因有公益事業目的的加持，而疏忽產品的競爭力，產品本身要具備足夠的吸引力，才能讓客戶心動想買。而且在籌資的時候，不能只說動人的創業故事，重點是要讓投資人知道投資的要件。所以，創業團隊在面對投資人，必須要讓投資人聽得懂你要賣的是甚麼產品，是甚麼服務，營運模式是甚麼，而且要說服投資人相信你具備了成功的條件。所以基本的營運計畫書，清楚階段性的營運目標，需要多少的資金以及多少資金以外的支援，創業團隊都需要說得清楚、想得明白周到，這樣比較容易說服投資人決定參與投資。

社會企業絕對不能靠市場的施捨來生存，你產品要夠好。你可以簡單請親友來當試驗品，給他們試吃，『好吃』就買，你再說後面有一個感動的故事，那『更要買』。所以最重要的就是產品要具有市場競爭力，給人家吃就要好吃，給人家穿就要好穿、漂亮。曾經有一個推動類似公平貿易的產品的場合，公司負責人把產品全部都穿在身上，他們看了以後說『我看到他這樣我就不想買了』。大家要懂得消費者的心理。所以在推廣社企的產品，你不能一直強調你背後有好心有好的故事，你要先說出產品品質的好處在哪裡，如何滿足客戶的需求，再接著說這個需求被滿足的過程中，那些環境或是社會問題被解決了的價值，這樣『更要買』的動力才會增強。

## 商業模式的檢驗

社企財務預估必須要與主流企業所強調的一樣健康，要 make sense，從

make sense 的角度來看才會知道真正經營成本的架構，才知道如何設計經營所需要的運作和市場的規模，才會讓你這整個經營有更符合將來建全的方向去發展。每次社企來和我們會計師談他的商業模式，我會對他說：「我要用一根針來刺你的汽球，我用放大鏡來檢驗你的商業模式。」社會企業縮寫是社企，我會問一個問題：「你社企在哪裡？」在你整個商業模式裡面，你解決的環境問題，解決的社會問題，在哪裡？具體的績效展現那一個願意讓別人加值更要買的重點上？社會問題被解決的點在哪裡？比如說你產品由誰做？東西哪裡來？哪裡去？錢從哪裡來？錢分給誰？

我們有很多社企夥伴都是在做通路服務，社企通路就是要讓生產者拿到最多的價值，所以不可能像一般通路加百分之五十的利潤，賺很大的差價。社企平台應該主要的價值都給生產者，然後抽取一點點服務費，但是這樣的營運模式你可以養活自己嗎？你必須要嚴謹的檢視，必須要思考經營社會企業，它就是企業。

KPMG 社會企業服務團隊為什麼要陪伴社會企業？我們認為現今的社會問題不可能完全被解決，甚至還有新的問題產生，不只有台灣還包括亞洲及全世界，全世界要靠主流企業來善盡企業責任，來解決社會問題，有很大的落差，這部分要努力。但是我們要靠有好心做好事的社會企業，我們一定要讓他成長，社會問題才有可能有多一點的機會被解決。所以，我們希盼大家的社會企業經營模式經得起考驗，而且還可以複製，可以擴大規模。

## 募資與集資

社企與主流企業的業務合作以及籌資方面充滿了各種挑戰。合作需要具備三個條件，首先就是社企「想要」處理甚麼社會問題，這是社企創業最重要的問題；其次要知道合作的對象需要甚麼，不能用自己的「想要」去滿足別人的「需要」，而是看見合作對象的「需要」而且能滿足他們的「想要」。第三，

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

在同時滿足自己和合作企業時，要提出兼具效率並且解決社會問題的合作方案。例如編寫公益報告書來衡量及呈現社企的社會影響力，和合作對象提出我們是用怎樣創新的模式去處理社會問題。

社企如果能成功的取得企業的採購或是 CSR 的合作資源，也可以透過這樣的合作引導企業願意付出關心，支持陪伴社企成長。

在社會企業的行動方案中社會企業定義為：任何組織以商業模式解決社會問題，盈餘作為公益使用，就是廣義的社會企業。但是如果要求嚴格一點，希望社會企業符合國際上社會企業的定義，有幾個要件：

第一：組織章程有明確的宗旨，說明企業是解決甚麼社會問題。比如說幫助弱勢、友善地球、或是推動文化藝術，在公司章程都可以放入這些理念。

第二：財務健全，社企除了有營運模式之外，還需要把營業資訊當作方向盤提供給經營團隊知道甚麼時候該要增資、盈餘處理、改善經營績效，這些管理的資訊的產生，需要管理制度，所產生的營運記錄或報表，才有完整性與一致性，忠實呈現社企營運績效。

這些營運紀錄並非只提供內部或是股東使用，它還是一個申報國稅局以及與主管機關、投資人、潛在的投資人溝通的工具。

我們在輔導新創社企，發現有案例在營運初期忙於產品市場化，打開通路，尋找合作夥伴與資金，以致忽略了管理資訊與財務管理的重要，由於少了制度和一份正確、透明的營運紀錄，因而喪失與投資人的商業合作機會。社企需要學習獲得社會資源，這方面的資料一定要加強建立。KPMG 社會企業服務團隊能夠幫助社企夥伴一開始就運用財務的管理工具，去蒐集、分析成本和費用，預估損益平衡。第三，年底之前要提出一份非財務的公益報告書和社會影響力評估報告，呈現公益事蹟，且盈餘分配中至少三成獲利用於公益使用。這對投資人也有吸引力，因為有盈餘給投資人又可以兼做公益，一舉兩得。

## 三樣事情：謙卑聆聽、專業投入、網絡鏈結

KPMG 在 2014 年獲得經濟部中小企業處委託，執行「社企型公司環境建構與發展推動計畫」，並成立「KPMG 社會企業服務團隊」致力於調法規、建平台、籌資金、倡育成等策略方案的落實，串連北中南部輔導業師網絡，針對財務會計、營運模式及行銷業務等面向進行輔導，並協助政府與民間單位建立社會企業登陸機至，期能建構友善社企發展的生態系統。

KPMG 有許多專家，在輔導育成社會企業過程中，學習到三樣事情。社企在推動成長的過程所有的艱苦，都是飲水自知，最迫切的不是別人指導往哪個方向推，而是出手幫忙推動，感覺省力多了，如果路上又多了一顆石頭，再有人出來幫忙推。我們謙卑聆聽社企家怎樣發現社會問題，從聆聽中我們才能得知社企創業的需求，而不是藉由我們的專業介入他們的經營。第二，如同開車，真正坐在駕駛座的不是教練，教練需要耐心指引避免犯錯，在路程高低非可預期時，耐心提供專業的幫助。第三在社企前進的過程中，我們要做網絡的連結，結合各樣資源搭橋建路。社企在產業化與商業化的過程所遇瓶頸，KPMG 轉化為「新創產業 CEO 必修十堂課」系列研討會，除了知識也成就自主性的交流契機。

KPMG 社會企業服務團隊提供了社企朋友一個平台，正在促進社會企業在獲利、福祉、永續經營的價值展現。我們期許自己陪伴大家一起共好，共同為社會企業更美好的未來攜手努力。

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

## 第三篇

### 夥伴

- ⚙️ 「讓身障員工成為最棒的職場主菜」我們這樣做
- ⚙️ 桑斯伯與海星
- ⚙️ 提到身障就業您想到什麼
- ⚙️ Why 現在流行談社會企業
- ⚙️ 社會企業 X 身障就業 X 台北勝利
- ⚙️ 以清潔社會企業模式推動身心障礙就業服務—  
第一社會福利基金會 35 年發展歷程
- ⚙️ 被愛到給愛 - 喜憨兒基金會社會企業發展歷程

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

作者

## 張駿極

厚生市集創辦人



現任厚生市集總經理/台灣公益CEO協會理事，台大物理學士、牛津物理博士、麻省理工MBA、穩懋副總經理，自然科學與高科技是厚生市集創辦人張駿極的學養DNA。

厚生市集從本質上了解，食安問題其實就是剝削農民的問題，因此厚生從照顧小農為出發點，支持小農；除此之外，理性與科技的背景，打造了"分散式供應鏈"、"多節點模式"等獨特物流模式，直接配對當地消費者與當地小農，以創新方式重現農民市集的精神，以厚生市集這個平台實現對安全消費、永續公平、友善小農的理想。

## 「讓身障員工成為最棒的職場主菜」

### 我們這樣做

文 / 張駿極

#### 如何開始

在厚生市集創業初期，從來也沒想過原來我們可以這樣做，只不過是在友善跟小農們採購安全無毒的生鮮水果，在網路上賣菜，準時地送去給消費者，很簡單的。普遍而言，除了專門服務身障者的非營利組織和社企外，台灣絕大部份的公司或組織機構不會去注意到這樣的可能性，就算注意到了，也不知道到底要從何開始？除了我們之外，其他的社企或微型創業者，相信也有這樣的困擾，內心想做，毫無頭緒究竟要如何做？畢竟身障者在整個就業環境中，是屬於職場中很邊緣化的弱勢族群，看不到他們的存在，無法很直接的聯想，原來可以做的有很多；有這樣的觀念來自於台灣社會對身障就業的某種限制，而厚生市集居然是這樣開始的～

#### 一通有趣的電話

談到擴點時，一般連鎖體系的做法是開放加盟，這是最簡便也是最快速獲利回本，雖然在開始之初就一直有聲音叫我們要擴大，居然想了三年的時間；厚生市集的第一家據點，來自於新竹華光基金會望德園一位柯老師的電話，他說他們有四個生鮮超市，有個農場自己種，農友就是接受服務的小朋友們，但超市其實不是很賺錢，所以想找我們看看是不是能有什麼合作的可能性，通完話後的十分鐘，心中已有決定性的答案，就是這了，開始做吧！在這之前，其實我們不知道華光基金會，也不知道望德園，後來夥伴們說出它就是在我們最常經過的訪農路上最有名的天主堂，有一個很大的望德園有機農場，最棒的是它的周遭也有多位配合的農友，心想這不就是一個很棒的組合嗎？

為什麼？台灣的非營利組織普遍都有成立類似的庇護職場，來訓練這些身障學員，但老師們多半是充滿著社會關懷與理想性的來看待這麼樣的一個商業操作模式，不賺錢的比例頗高，相對賠錢收場的也不在少數。那厚生市集可以做什麼，剛開始其實和華光基金會磨合很久的時間，試圖找出雙方都認同的合同方式，最後的決定就是做我們擅長的，把網路平台架構弄好，其他的都交由望德園管理（包括人員的訓練、農場的管理、身障員工的聘用等）。但厚生市集提供了三個月的人員教育訓練，讓望德園的同仁們也能同步了解實際運行的狀況，也請了資深店長前往輔導，2014年7月營運至今，一年多的時間，我們還是覺得這是該做且正確的事。也正因為有了和華光基金會的經驗，讓厚生市集的想法轉向了，我們需要在各地擴點，那接著是不是也可以朝著這方向前進呢？



◀ 竹北望德園門市



竹北望德園門市內部 ▶

在這同時間我們去參觀了若水國際，雇用身障朋友們進行設計或電腦文書等工作，也到了勝利潛能發展中心的身障就業職場進行了解，看到身障者可從事工作項目的可能性，那厚生市集是不是可以也雇用身障朋友們一起來做看看。

## 不接觸就不了解！

2014年11月，厚生市集進駐亞洲第一棟身心障礙大樓的一樓，至目前為止雇用了五位身障夥伴，一位專職行政，四位協助包菜、整理、出貨等相關作業，一路以來感覺這真是件非常有意思的事。當管理者之後會開始學會觀察，觀察出這些差異性在哪裡，任何職場上總難免不了有動作慢的員工，有特別愛聊天的員工，也有完全不講話的員工，員工和主管之間的溝通摩擦等，這些不是身障員工的特色。相反地，一般員工也都具有這些表徵，但多了一點點的修飾與隱藏；在我們看來，去除掉是否領有身心障礙手冊的因素，所有員工都普遍存在這樣的狀況和問題，對工作上來說是沒有太大差別的。

從另一個層面上來談，這對厚生市集的年輕同仁們是一個非常好的學習機會，目前第一線的年輕同仁們都不是來自於社會福利體系的背景，對他們而言，等於是從零開始去挑戰且適應的工作型態。試著去觀察身障同仁在溝通時的方式，感受交辦事務後處理的態度，聆聽遇到問題時的表達內容，培養出更敏銳的「觀察力」！如果面對身障同仁們，能夠更有效率並和善地解決這些問題，那麼我們相信未來到任何一個職場都能有效地面對處理。

從公司經營層面的角度來說，身障同仁只要能達到該工作所要求的目標，那麼這工作就一定可以把它給身障者執行完成，對公司外說沒有太大費用上的差別與付出，那就聘用吧！

根據勞動部 104 年 7 月公告資料顯示：依據身心障礙者權益保障法規定應進用身心障礙者的未足額進用單位 1,574 家（占總應進用 9.59%），其中公立單位 46 家，私立單位 1,528 家（占總未足額家數 97.08%）仍為最多；另共有 1,312

家（占總未足額家數 85.86）為不足進用 1 人。在上述數據中，很明顯的看出高達九成五的公司未進用身障人士，按時繳罰金反而是之中看來最方便最快速的選擇。

在我過去的職場經驗中發現，公司內的人力資源員工對這塊的認知度是不足的，還是停留著過去那種盲人就是按摩，坐輪椅者就是街頭賣口香糖的想像；假設去除掉聽障者聽的因素，相對來說肢體動作是完全沒有問題的，就可以從工作中找出職務的可能性，稍為用心去重新設計想像身障人士一定能做的項目，培養一個用心專注的身障員工跟雇用平均只有七十分的員工來說，相信對公司來說差異並不是太多，那何不就放心大膽地雇用！只要一點點改變就好，相信許多公司都可以順利愉快地與身障同仁創造出快樂又不一樣的工作職場。

我們是這麼做的，以台北八德門市為例，創造出配合身障同仁們不同能力和可理解力的環境，在原本的環境設計內再加入多一些些元素，在形式不拘的狀況下，達到最基本的要求外，且能愉快工作著。

## 厚生市集的工作場所設計

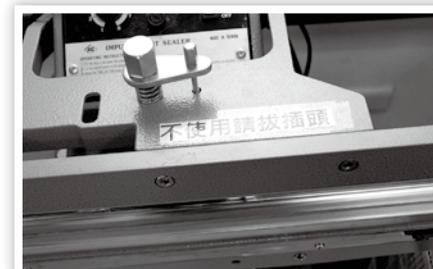
### ● 清楚的標示



◀▲ 標示說明



▲ 定出標線，位置準確放入



▲ 機具標示



▲ 撿貨作業



▲ 覆核明細作業



▲ 實際流線工作情形，依流程站別就定位



▲ 機具操作流程簡單化

## 多元化的學習與成長

厚生市集是個扁平化的組織，每個據點都是屬於微型組織，當進來一兩個身障同仁時，每位同仁彼此間都能有互相接觸的機會，也能在短時間內知道誰是誰，比起大公司來說，往往是老闆指派交辦這個事項，但所有員工間卻完全沒有認識，只知道某部門來了一位身障同仁，就結束了，沒有更進一步地的互動。

相對地因為厚生市集還是小公司，工作安排上來的更能順應身障人員的特質去發展，每個項目都給予學習的機會，在工作的過程中去觀察每位人員的專長後，進行工作專職上的分配。在厚生市集的日常工作型態裡，每個人都不是負責自己的就好，而是把所有的東西都視為一體，當 A 同仁來不及，B、C 同仁會自然而然地協助和遞補其工作，以團隊完成為目標，或許前期這樣的要求對身障同仁們感到難以判別，是不是可以加入做另一位同仁的工作？那種情況下需要幫忙或不幫忙？

但從一另一方面來看，跳脫了一般公司的模式，鼓勵身障同仁們以團隊成員思考，去成就整個團隊，發揮個人最大的價值而不去看身障手冊上註明的缺陷，讓身障同仁們也從中獲得成就感，進而從工作中肯定自我價值。從三月以來，我們認為在某一部份工作上來說，身障同仁成了門市裡的問題發現專家，有些理所當然的現象，在不同程度上理解時，才發現原來可以換個方式做做看。

目前的新進員工們大都是剛踏入職場的新鮮人，他們在指導時也在學習，如何相處、觀察、溝通與應變，對新進員工來說則是一個非常好的機會。未來這些 90 後的年輕人將成為中階、甚至高階領導人，現在就開始學習未來可能面臨到的問題，用開放多元包容的態度來欣賞所有人的差異與獨特性；我們不知道未來厚生市集的員工們會是具備怎樣的差異特質，可能是新住民、中高齡人士、更生人、視障者、聽障者等，這也是厚生市集目前希望培養的儲備幹部們必需具備的公民素養。

## 建議：從微型組織或新創企業開始做吧！

不同類型的組織需要用不同的手段去處理身障就業的問題，大部份的微型組織或新創企業在初期時都會遇到一個相同的「資金」問題，在資金有限的情況下，最好的方式就是利用現有的資源共用與分享。在厚生市集的經驗中，我

們想的是如何在這過程中能幫到對方也能幫到自己，從彼此的專長中找到相對的優勢，用創意將其擴展開來，而不是單純的合作你買我賣形式，找出可能性去發揮，做些別人不曾做過的事情，其實這真的是會感到非常有趣的，這個特質也更是適用於微型組織及新創企業。

舉例來說以目前與新竹華光基金會的合作模式，厚生市集提供了網購平台的機制，華光基金運用原本的望德園有機農場和門市的資源，在雙方都利用原有資源的狀況下開拓業務與服務；與若水國際的服務則是將客戶的問題委託給他們的雲端客服中心，由若水客服人員在網路上即時回覆客戶問題，對厚生市集來說節省了客服人員的培訓與管理，對若水而言為二位身障者找到就業機會。勝利廚房將會是下一個我們要密切合作的對象，共同開發安全透明的加工品，由厚生市集提供安全無毒的食材，勝利廚房進行研發製成。

在與各單位的合作過程中，我們逐漸驗證出一種當初假設的可能性，身障夥伴們在這些可能性中，都能各自發揮所長，也是當初我們想說的，其實每家企業都可以去思考，如何在現有工作中去找出這樣的可能性。厚生市集希望在這之中扮演一個示範的角色，先做給大家看，目前台北身障大樓中進駐的四家團隊中，可以很明顯地看出差異性，勝利潛能發展中心、若水國際、黑暗對話等三家公司，本身就是以服務身障者為主的企業，都有著非常豐富的經驗在這上面，但厚生市集跟一般企業一樣，從零開始認識、學習、改善、調整、進步。



從 2015 年 3 月開始到現在，半年多的時間，我們發現有身障者加入的職場其實沒有想像中的那樣困難與阻礙，有最大的收穫是我們覺得可以分享給想這樣做卻遲遲不敢的企業，我們不是都準備好了才這樣做，而且邊做邊學，學習的對象便是這些身障的同仁們。社會上還有許多身障者就在你我身邊生活著，對於這些比較不一樣的人，台灣的社會顯然還缺少了點理解與包容，跟厚生市集對安全農產品的態度一樣，認識絕對比認證重要；那麼對於這些特別的身障同仁們，認識絕對比付罰金更來得重要！

說真的！歡迎您前來厚生市集的門市走走看看，說不定您來之後也會有意想不到的新契機喔！

臺北市身障大樓 1 樓厚生市集現場 - 厚生市集八德店



作者

## 劉錦芳

桑斯伯國際有限公司 負責人

業界經歷 /

- 臺北市榮星游泳池社會企業 執行長
- 新北市淡水國民運動中心 執行長

學歷 /

- 輔仁大學體育學系 碩士

經歷 /

- 臺北市北投運動中心 副執行長、台北YMCA專任教師
- 特殊事工 - 台北YMCA身障游泳復健課程 規劃與執行
- 著作 - 台北市中小學游泳池委外經營之意願與影響因素之研究
- 獲獎事蹟 - 行政院公共工程委員會委託經營管理體育類第一屆「金擘獎」
- 連續三年臺北市庇護工場評鑑「甲等」



## 曾信文

桑斯伯國際有限公司 經理

業界經歷 /

- 臺北市榮星游泳池社會企業 督導
- 臺北市龍門國中運動中心 督導
- 臺北市靜心中小學游泳池 督導

學歷 /

- 輔仁大學體育學系



## 桑斯伯與海星

文 / 劉錦芳、曾信文

### 一、桑斯伯國際有限公司簡介

桑斯伯國際有限公司 (Sunsport International Co., Ltd.) 於民國 2002 年成立，本著對社區發展與貢獻之初衷，以推動社會體育活動及社區營造為發展目標，進而提升民眾休閒運動生活之品質，提倡健康生活之核心價值 - 「健康才是一切財富的基礎」。

桑斯伯國際有限公司成立之初，國內運動休閒產業並無完整的發展及規劃，然而國人漸漸開始重視「健康」，此時政府相關單位也提出：「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」、「時時皆可運動」的口號，運動場館及運動指導的需求日益增加。本公司經營團隊具備專業的運動場館管理經驗及豐富的教學經歷，順應政府提倡全民運動之政策，積極參與公有運動場館的經營，推展體育相關活動及社區營造，以培養健康的孩子、幸福的家庭與和諧的社區為目標，進而推展完善健康休閒生活，創造健康「樂活」的境界。

經營管理上，團隊組織內既有充沛的人力資源及專業的運動場館服務知識，以穩健發展、實事求是、積極創新，透過系統化的管理制度、健全的服務體系及完善運動健康事業之發展，讓在桑斯伯國際有限公司所屬之運動場館的民眾皆能感受到專業、親切、完善之服務。經營團隊將朝著：「取之於社會，用之於社會」之理念，善盡企業之社會責任，回饋社會、服務民眾！

我們的計畫和服務是開放給兒童、青少年、成人、家庭、銀髮族等不同年齡層、信仰和背景的人。在我們的活動中以「關懷、誠實、責任、尊重」為核心價值，我們是以互相幫助、學習、成長，並朝著健康生活方式發展，培養健

康的孩子、幸福的家庭、和諧的社區。我們的活動包括三個重點領域：青少年發展、健康生活及社會責任。

榮星游泳池位於臺北市榮星公園內，係臺北市政府勞動力重建運用處為促進身心障礙朋友就業，提供市民便利舒適的運動環境，以結合身心障礙就業服務為特色打造的運動場館。本公司亦配合臺北市政府之體育健康政策、增加運動人口，豐富市民健康生活、提升市民健康體能及生活品質，秉持著保障全體市民的「運動權」為出發點，朝落實「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」、「時時皆可運動」之目標努力，使榮星游泳池成為健康、快樂、充滿活力的庇護工場新據點。

## 二、從庇護性就業者到一般身障就業者

「只要擁有完善的工作環境，身心障礙者也可以擁有工作的能力」，榮星游泳池是臺北市第一座游泳池庇護工場，也是全國第一座，2010年由臺北市勞動力重建運用處（時為臺北市政府勞工局）成立並委外經營，目前雇用身心障礙員工十四位，占游泳池的員工一半以上，分別負責清潔、櫃台，甚至還有一位身障者擔任救生員的工作，這裡就像一個大家庭一樣，工作氣氛很和諧，一進去游泳池看到工作人員都很勤快的工作。

榮星游泳池，全台第一個運動休閒產業的庇護工場，也是第一個運動休閒產業的社會企業，所支持的身心障礙就業以館內清潔、櫃台販售跟游泳池救生人員為主。

「我是女生，怎麼進去男更衣室檢查清潔阿？」

「我是男生，怎麼進去女更衣室檢查清潔阿？」

「游泳池是上午6點到晚上10點，身障職員是二班制，我只有一個人，怎麼照顧得來，難道我要上午6點上班到晚上10點？」

每一個進到這個職場的就服員都有上面這些疑問。

沒錯，休閒產業的開放時段都很長（員工二班或三班制不等之上班時間），如果只依賴一個人貫穿全時段的話，確實不可能。而且牽扯到男女更衣環境，更不可能單一性別服務全場。於是為了讓全台第一個運動休閒產業的庇護工場，也是第一個運動休閒產業的社會企業，從一開始的時候就往全部的一般職工就是就服員的概念去進行。「我是女生，怎麼進去男更衣室檢查清潔阿？」沒關係游泳教練可以幫忙去檢查。「我是男生，怎麼進去女更衣室檢查清潔阿？」沒關係，櫃台阿姨可以幫忙去檢查。「游泳池是上午6點到晚上10點，身障職員是二班制，我只有一個人，怎麼照顧得來，難道我要上午6點上班到晚上10點？」不用上午6點上班到晚上10點，除了救生員需要全時輪班以保護泳客之外，其他早班跟晚班人員都可以幫忙輔導身障同事。

不過，要全部職員都擁有類似就服員的功能，卻是一條非常漫長的路，尤其在心態的調整上，一般職員協助身障職員是沒有其他物質的獎勵的，雖然有滿滿的感謝，但是只能撐住一時，人終究是有惰性、是會累的。因此，我們決定做一個小的轉變，雖然大部分時間是一般員工服務身障員工，但是在某些時段是「由身障員工去服務一般員工」，如：協助買飲料、拿文件、搬器材、拉水道繩等。營造出彼此是互惠的，在「不斷的付出也不斷的得到回饋」的情況之下，才能長久互助。日子一久，「主動協助」的氣氛就產生了，身障員工看到教練手上拿很多器材會主動協助搬運，瑜伽課程時間到了會主動去教室開燈。一般員工也會主動注意身障員工的工作狀態，適時協助，觀察身障員工工作品質，給予加強。

經過了幾年的運作之後，身障員工與一般員工的離職率出奇的低，在長久的練習之下，身障員工的工作品質與速度也有著階段性的提昇，所負責的工作產能也快接近一般員工的產能，經營者在多次的業務會議討論後，決定由庇護工場邁向社會企業，給予身障員工一般的福利與薪資，也期待身障員工能繼續成長。

這些轉型的決定所憑藉的只是一個理念，「在庇護工場身障員工一次教不會，我們可以教十次，十次教不會我們可以教一百次。不過既然他們都會了，就應該與一般員工享有相同的福利與薪資。」

### 三、我們共同的使命

近期多與小天使們相處，在他們的內心有部分天使也會有所擔心，他們擔心的是如果這裡的工作沒了怎麼辦？甚至是他們還具備哪些謀生的能力，天使們反問自己。當下聽到後心裡也開始反問自己，當初為何參與榮星游泳池的庇護工場，自己的目的是為何？是賺錢？是服務？還是那年輕時接觸身心障礙朋友時內心所存在的使命感？

記得大學時期參與了 YMCA 的游泳教練，除了一般學習游泳的學生外，最令我印象深刻的就是身障游泳教學，其中有腦性麻痺、四肢障礙、自閉症及盲人的游泳訓練，現在回想那是將近 30 年前的經驗，當時是有許多記憶跟第一次接觸的感想，就如：請他們打水，他的回答是老師我的腿萎縮不能打水；身體在水中要保持平衡，試想在陸地上他們的身體就已經無法自主，會抽搐、會手腳不協調、會顏面神經無法控制、會不自主的流口水、會害怕陌生人包括當時的我，所以我們教練群必須花時間去了解他們，與他們相處，一起跟他們的父母親完成游泳的學習。也讓我深深的感覺到這些身障朋友的父母親無私的對待自己的小孩，希望透過水中的運動，能讓他們肢體活動更協調與自主。不因為他們的缺陷而放棄他們，更不會因為他們從不曾開口叫他們一聲爸爸或是媽媽而遺棄他們，因為這些孩子都是他們父母親手中的寶，家庭成員中的一份子。

七年前踏入了庇護工場這領域，這是一個完全陌生的接觸，不知該如何與他們相處，更不知能為他們做什麼，到底是助力還是阻力，唯有不陌生的是這群身障天使，因為我以前接觸過，與他們相處過，所以他們才是我最大的支持，支持我真正的走進這個領域。然而當時的臺北市勞動力重建運用處（時為臺北

市政府勞工局）給了我們公司很大的幫助，輔導、協助及肯定讓我們公司完成這個使命，在庇護工場這領域真正的創造工作機會，善盡我們企業的社會責任。

爾後該如何讓這群天使具備謀生能力呢？這是他們的心聲也是我們的責任，現階段他們都還年輕還有父母親可以依靠，還有社福單位可以協助，在他們的內心中，部份天使依然會希望自己有一個謀生的技能，因為父母親有一天會離開他們，政策也有可能調整，相反的是他們更希望也能幫助別人，肯定自我，不因為身體的部分障礙，讓別人用異樣的眼光，同情的角度出發給予工作的機會。

大家都知道生活就是一種學習，我們在學習、天使們也是在學習，我們提供一個場所，父母親放手交給我們，讓他們學習獨立、學習職場上的技能、學習與人相處、學習完成交辦的事務，就像簡單的從家裡出發到公司，剛開始的父母親陪著一起搭車，到後來能自己搭車上下班，對很多人來說可能很簡單，但對這些天使們來說，這是需要多少次的練習，父母親對他們才能做到真正的放手。

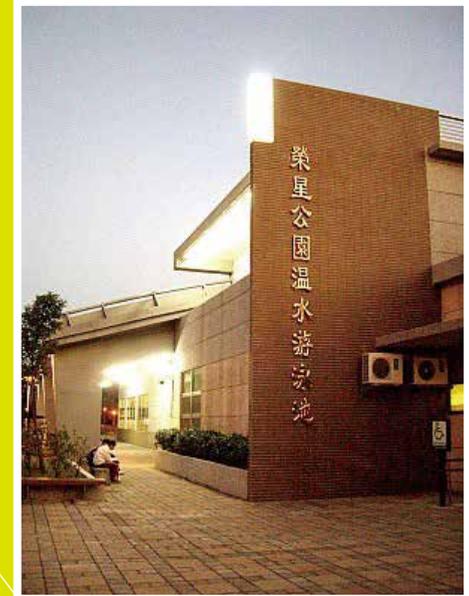
記得在年初時公司辦理了一個活動，活動中有一個內容是大家熟悉的感謝母親恩活動中的「幫父母親洗腳」項目，這些天使父母親內心的感動都化成淚水，也融化了在場的每一個人，無不低頭拭淚，因為天使們做到了，他們告訴了自己的父母親，我們已經可以獨立面對工作的需求及養活自己的能力，當下父母親也給了我們庇護工場最大的肯定，肯定公司及臺北市勞動力重建運用處對這些天使們所做的一切，從被服務轉而可以服務他人的能力。

### 四、小女孩與海星

公司在庇護的職責上，我們做得很少，能幫助這些天使們的也不多；但我們能做的、可以做的跟要做的就像是「小女孩與海星的故事」，略盡一己之力，也希望能藉由這個故事讓更多人及企業投入這個領域，行有餘力回饋社會，造

福社區。目前本公司在整個大台北地區有 6 個營業場所，也就是有 6 個職場供身障員工可以做選擇，而榮星游泳池就是一個培訓身障者工作能力的一個基地，等身障員工工作能力提昇後，也可選擇離自己住家近的工作場所就業，這也是本公司目前積極推動的海星計畫之一。

榮星游泳池社會企業現場



作者

## 陳潔如

現職 / 若水國際股份有限公司 營運長



在網際網路業界服務十餘年，擁有3C硬體及網路服務整合應用、營運、管理及行銷經驗。2008年踏入社會企業領域，專注於身障就業領域多年，著眼於雲端趨勢及ICT產業，開發適合身障就業的商業模式，深入評估過的商業模式達10餘種。

2012年，著手創立和管理建築資訊建模(Building Information Modeling, 簡稱BIM)技術服務團隊，透過創新工作流程及完善教育訓練，型塑身障和非身障工作者共融的工作環境，以建立一個兼具商業競爭及公益價值的社企運作模式。

## 提到身障就業，您想到什麼？

文 / 陳潔如

在台灣，我相信有9成以上的人，會先想到洗車、打掃及烘焙坊等這些行之有年的身障就業型態。一般來說，這樣的身障就業大多屬於庇護性就業，也就是大家比較熟知的庇護工場，多數由非營利性組織經營，主要針對有就業意願，但因就業能力不足，無法進入「一般就業市場」的身心障礙者，提供一個保護性的就業場域，並依據「身權法」規定，依實際產能進行給薪，不受基本工資的限制。

除了大家比較熟知的庇護性就業外，其實還有極大比例的身障族群是進入一般就業市場。當我2008年離開企業，踏入當時還很冷門的「社會企業」領域時，曾在身障就業的議題上進行行腳般的田野調查和蹲點。針對一般職場的身障就業狀況，當時我們有一個十分熱血，但事後看來很天真的假設 -- 倘若每家企業願意聘用10個身障者，那麼100家企業合算起來就有1000個身障就業機會。再者，政府對企業有著身障定額雇用的要求，只要提供企業適當的配套和解決方式，或許就能讓為數不少的身障者成功就業。

於是，我們帶著這個天真的假設以及各式的解決方案拜訪了前500大企業，企圖瞭解並說服尚未達到定額雇用的企業聘用身障者。但「事實」卻狠狠地潑了我們一大桶冰水。這個「事實」大抵可以歸納成以下三種：

- (1) 通常企業的招聘作業，多半採的是「事求人」的概念。應徵該職缺的身障者，如果在工作能力面向符合企業的需求，企業主通常會展開雙臂歡迎這個與一般求職者能力幾乎無異的身障者。



(2) 如果「事求人」的過程不是很順利，招聘不到適任的身障者時，在面臨身障定額雇用的要求下，多數的企業便會思索將「身障工作」和「核心工作」完成切開獨立運作，普遍採用「約聘方式」聘僱身障者。這或許某部分達到了所謂的定額雇用，但並非長期穩定的就業。



(3) 考慮聘用身障者所可能延伸的無障礙環境建置、人員和團隊的管理以及職務流程的重新調整和設計...等運營層面的不熟悉以及複雜性，選擇以繳納身心障礙者就業基金取代正式聘用，從企業的角度看來，無疑是個兼具效益的做法。



將上述結果對比政府的統計資料，更不難發現身障就業的困境。雖然政府致力於身障就業措施及職業重建服務，但 2014 年身障者的勞參率仍只有 19.7%，遠低於國民平均勞動參與率 58.53%；失業率更是一般勞動者的 3 倍。此外，身障者從事所謂的非典型勞動工作（指的是部分工時、派遣工作、定期契約這種非全時、非長期受聘僱的工作型態）的比例較一般國民（6.50%）高 27.25 個百分點，而且就業環境的改變導致身障者失業時間增長，十五歲以上具有工作意願的身心障礙未就業者，其找工作的等待時間竟高達七年以上（26.93%）。

仔細分析身障就業的光譜，庇護性就業職場在一定程度上提供了工作機會給就業能力不足的身障者；而企業對於符合其職務要求的身障者，也願意提供對等的工作機會。那麼屬於中間地帶的身障者呢？他們多半屬於支持性就業以及難以長期穩定受聘於企業的身障者，為數不少的位處在身障就業資源分配 M 型化的最底端，這無疑是一個隱性卻又複雜的議題。

面對身障就業 M 型化的缺口，若僅靠政府鼓勵企業投入解決這個問題，如同上述所言，絕對有一定的難度。這非關企業良心與否，而是企業的核心本質在於市場競爭，實際運營的需求自然容易凌駕於身障就業的使命之上。因此，若能以社會企業的方式來解決上述的身障就業問題，無異是另一種可行的方式。

針對前些日子庇護工場及社會企業路線之爭，我認為面對就業市場結構的改變以及與複雜的身障就業議題，庇護工場及社會企業應該聯手解決位處不同光譜上的身障就業問題。兩者的組織型態或許不同，但就其本質，二者都會面臨到不同程度的市場競爭和身障者產能培力的問題。尤其訴求不靠募款及政府補助的社會企業，若要達到自己自足的目標，更需要在商業模式上下足功夫，並打破既有身障就業的框架和假設，利用社會創新的思維和手法，才能在提高商業經營績效的同時，還能達到培力和支持身障就業的社會意義。

「兼得商業績效和身障就業」，看似又是一個很天真的想法。但走過三年內部創業之路的我，真真切切體認到「創新思維」是翻轉社會問題的力量，而「創業精神」則是讓天真想法能夠紮實落地的推手。沒有創新創業，「社會企業」只是一個漂亮的名詞，難以存續。過往，在探討身障就業時，常訴求「與其給魚吃，不如給釣竿」。然而漁場中若沒有魚，縱然握有釣竿，卻也無用武之地。因此，若要挹注社會企業理念進入身障就業領域，首重漁場的開創（商業模式及運營），並提供釣客（身障者）適性的釣竿（產能培力），才能強健整個漁業生態系統（身障就業）。

唯有漁場活絡、釣竿合手，釣客才能漁獲豐收！



To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

若水國際講求商業績效與友善的職場，因應不同障礙需求之工作區



To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

作者



楊智安

現職 / 陽光基金會事業部 經理

經歷 /

- 83~87年 任職 陽光洗車中心就服員
- 88~89年 陽光事業部專員
- 89~91年 臺北市勞工局身心障礙資源中心就業開發組執行長
- 92~94年 陽光加油站站長
- 95~97年 喜憨兒社會福利基金會北區事業協理
- 98~至今 陽光基金會事業部經理

專長 /

身心障礙者支持性、庇護性就業服務、烘焙、餐飲、汽車美容、加油站等庇護工場經營管理。

## Why 現在流行談社會企業

文 / 楊智安

### 一、社會企業簡單定義：

目前多數的解釋為『以企業（商業）策略、解決社會問題或達成公益目的』

資本主義的經濟及人口老化等現象，形成臺灣經濟和全球資本主義國家一樣更趨 M 型化社會，造成窮人更多，弱勢者就業問題更邊緣化。當政府越來越沒錢，無法照顧更多的弱勢者，除了徵稅，造成人民與企業之生計擠壓，最後企業落跑，這是不堪的雙輸。因此必須再找方法來解決社會問題時，以社會企業的模式來解決社會問題就成為現在政府不得不看重的議題。

以社會企業源頭來看，是從微型創投和公益創投開始，其中政府、企業、NPO 三個面向缺一不可。其實，企業界運用創投方式已經很久了，但要談到社會企業，就要從結果究竟是公益或共益而論之。對企業而言，公益是傳統的做慈善事，雖能節稅又能做善事，但條件必需有「行有餘力」的能力。但，臺灣的企業若停留在行有餘力，那社會企業的發展可能就受限了。相對的，在做公益的同時若對企業、社會大眾參與者、弱勢者都能共同獲益，就能形成共益，發揮「不遺餘力」的影響力，才是社會企業長期發展的驅動力。這也是經濟大師彼特·聖吉所提的企業藍海策略，這不僅需要創意也需要相對的機會環境（如政府鼓勵及宣導等配套措施）。

### 二、陽光為什麼配合政策轉型為社會企業

在 1992 年陽光設立洗車中心之前，當時全國並沒有明顯看到身心障礙者就業的地方，經由媒體競相報導後，加上地點位於交通要道，中心生意好到大批長龍，短短幾年由一群身障者工作的洗車中心成為全國營業額與洗車量第一名，

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

這與當時社會認知差距太大，所帶來的影響力，不只是解決每年 40 ~ 50 位身障者的就業問題，也讓各地加油站和洗車業開始學習我們的作業模式並願意開始僱用身障者，在全國地區筆者已知身障洗車就業者人數至少上百位以上。洗車中心每年僱用約 52 位身障者員工，職業訓練、見習、工作調適、推介社區就業等人數應不少於 500 位身障者。23 年來有數不清國內外政府、學者、專家、機構等參訪及媒體報導，若鄭豐喜的『汪洋中的一條船』，是開啟社會大眾對身障者的認識和關懷，那陽光洗車中心就是發揮社會大眾認同身障者就業能力的影響力。

在沒有社會企業這名詞之前，陽光一開始就是用企業的手段在解決社會的問題了。除了消除社會大眾對身障者就業能力疑慮問題外，更思考到要讓更多人來一起做，發揮更多的社會影響力，也一併達成公益目的。因此陽光早就是「社會企業」，配合政府轉型不只為了庇護工場修法後有太多窒礙難行之處，也希望發揮更多的影響力。

### 三、陽光庇護工場的經營與省思

#### (一) 社會成本過高、效益有限

政府為協助身障者就業，推動庇護工場開發庇護性就業機會，先以補助 NPO 方式，希望身障者的職能強化，以銜接身障者進入市場的差距 (gap)，後來改以委託的方式，更明確開出條件要得標的 NPO 執行契約要求。從身障法修法前，庇護工場的職能強化，有訓練型及僱用型兩類，也就是中繼型與安置型，後來修法成安置型。安置型衍生的另一個問題就是服務使用者幾乎不變，形成服務成本過高。這一兩年又出現一個問題，當安置型庇護工場越來越多，需要被安置的人卻越來越少，因為庇護工場員額不足。當庇護工場需要庇護員工時，各職場設立進場門檻愈來愈高，職業重建管理窗口卻無適當人選提供，或因沒有安置庇護性身障者真正問題是工作意願（筆者多年來真實遇到不勝任的幾乎

都是這類問題），導致很多庇護工場的員額沒有滿。顯示目前都會型縣市庇護工場已經飽和了，但目前還是持續設立庇護工場，加上政府將越來越沒錢的前提下，其實只是加速政府面對去機構化的問題罷了。以社會經濟成本效益而論，若政府補助一個庇護工場十年，就只是那 6 人或 10 個人就業的效益，累計耗費了上千萬，就只幫助這幾個人，如此能長久嗎？如此的社會成本還真的是值得省思的！再者，對於修法後庇護工場可依產能計薪低於基本工資，筆者根本認為是對身障者的就業歧視，此法明顯違反憲法第 7 條所謂人人平等的原則。

再者，除了身心障礙者外，真正的弱勢就業者，應不只有身心障礙者及顏面傷殘者。因此，三年前陽光修改章程為「法定的特定對象」，希望服務更多需要的弱勢朋友。也看到大多數弱勢者其問題本質很多是雷同的，只是對象不同所運用的協助方式有所不同；相對也是未來對陽光每位同仁專業的挑戰。例如：單親服務及老人服務的部份，在陽光內部已經開始做一些研究和議題的討論。

#### (二) 未來如何面對快速老化身障者就業問題

雖然陽光的洗車中心或加油站都屬需體力操作性工作，再加上因身障者本身障礙的程度，以致使老化現象比一般人會更早出現，包括心理及生理的老化，讓他們已逐漸無法勝任現在的職務。依身障員工本的退休意願，陽光目前第一層次的作為，是規劃提早資遣的優惠方案。但，當陽光面對一位已相處 20 多年的同事，逐漸老化而無法再勝任現場工作，但又有就業需求時（經濟、生活重心、人際關係等需求），難道就只是給錢資遣了事嗎？因此，去年對協助老化資遣員工的問題，陽光組織內部開始有「對提早老化員工的雇主責任」的議題討論。如果要延續他的工作，就要幫他另找適合現有能力的的工作。因此，就會想到可能往小作所的方式去作為，但小作所是不給工資的，對有經濟需求者，陽光希望是另設輕作業型庇護工場，且仍堅持須給基本工資以上。以安置老化的身障者延續它們工作時間，並需要開發與企業長期協助（產業、資金），故目前還在尋找合作企業。

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

然而，即使設了庇護工場，他們可能因持續更老化，也可能在庇護工場只能待五年，但仍未到法定退休年齡。因此陽光得繼續有所作為，所以陽光將以鬆動法規的策略，預訂在五年內，去倡議、去落實身障者提前退休的案例具體化。也因為有這項倡議，才有設庇護工場的階段性任務。否則身為雇主的陽光，再給五年薪水就好了！無須辛苦的管理庇護工場。因為開庇護工場五年的成本，有可能比給他們五年的薪水賠得還多呢！陽光希望，因老化無法工作的這些身障同事，能成為目前提前退休規定下的通過案例，不只是為目前在陽光的這數十位員工，更是要面對迎接全國的身障就業快速老化問題，希望經由對體制的一項倡議，爭取身障員工應有提前退休的保障。

## 四、過去陽光的社會企業模式

### （一）NPO+ 政府（洗車中心）

1989年一群顏面損傷朋友，在接陽光基金會身心復健後回歸社會時面臨一個現實生活經濟問題，當時就已有幾位傷友在洗車業工作開始向基金會提議爭取創業協助，也因當時台灣經濟起飛，台北市車輛每年大幅成長，幾乎只有路邊洗車方式根本供不應求，故唯有機器設備取代人工且需有足夠場地才能符合市場需求，因此透過臺北市政府社會局一起從多方管道的溝通與協調取得目前建國橋下的場地合法的使用。後又從1998年起臺北市政府勞工局在部分設施設備及專業人員人事費的補助，以及進用獎補助措施等協助下，陽光汽車美容中心，持續經營23年。簡單說當年沒有政府提供好的地點及設備補助，就不可能經營23年，沒有政府專業人事費補助及訓練，也無法提升服務的專業而讓身障者獲益更多。

### （二）政府 + 企業 + NPO（加油站）

陽光加油站（過去是建南加油站目前更名為大安加油站），是臺北市政府勞工局於爭取到橋下各土地權人同意，並經過多方溝通協調，讓中油公司加油站合法轉移讓渡由公益團體經營。加油站招標計畫，規劃限制由公益團體投標及

油商協助 NPO 經營內容列為評選指標之一，這促使油品商（中油、台塑）釋放優惠協助 NPO，除更新設備，並持續平行做業三個月培訓加油站各類員工技術與營運培訓轉移。得使營運上的技術與品質，維持至今近12年零工安的保證，印證 NPO 經營及身障者工作能力。多年來 NPO 經營加油站是沒有任何政府補助之下，都能有絕對的獲利，並實現承諾將獲益作了更多身障者與弱勢的服務。此例臺北市政府扮演協助、扶持與推動的角色，給民間機會、提供產業發展的推手和前瞻性，展現政府與民間合作的力量，更是 NPO 與企業合作的最佳典範。綜合上述模式，簡而言之政府提供機會（場地、產業）比補助經費更重要。

### （三）企業 + NPO~ 共益的社會企業

因應全球的趨勢的變化，勞委會更名為勞動部，縣市的勞工局更名為勞動局，不只服務對象的擴大，重點在政策軸線的改變，以前勞工局是站在勞工的立場保護勞工，爭取勞工權益；現在勞動力的發展，是在提升勞動力，展現勞動力的價值。目前就業市場常缺人，問題在勞動力沒顯現出其價值，反而被雇主剝削。現在，彭婉如基金會顛覆了這件事，它們把幫傭變成一個有價值的工作，他們薪水都是三萬起跳的，把幫傭家事服務專業化，讓消費者覺得錢花的值得。陽光未來要迎接提升職能與價值的勞動力時代，要朝人力資源的發展、重視品牌效益、推動雙品牌合作。在策略上以職能發展為導向，發展 KSA 之 TTQS 認證。推 TTQS 認證是因為將來職業認證會趨於全球一致性，某項職業都有其 KSA(knowledge、skill、Attitude) 的規定。不再是用職業輔導評量了，職評無法清楚作評估，職評也不懂我們的職種，測驗結果到底依據哪一套作解釋，也講不清楚。現在陽光用 TTQS 漸漸就能講清楚了。過去關心的是「人」，職能發展是重視產出結果論。未來需要再建立講師的教育訓練，建立培訓常模化。在社會企業中，陽光(NPO)與企業的合作是將身障者訓練好，企業要得到人才，須展現不剝削且釋出好的用人條件。但目前企業的合作方式，常因怕麻煩，只想乾脆用外包給 NPO 的方式，且較難承諾釋出好的雇用條件。期待政府就是能做出公益創投的典範，讓企業願意投入。建議未來社會企業的加油站於委託時，

若能加入企業的角色。讓這裡不只是就業平台，除了給身障就業機會外，還要有訓練平臺，將身障者引介出去，與外界作延伸，讓社會企業變成一個綜效。對該照顧的身障者有獲利、企業也有獲利、NPO 有獲利，這就是共益，發揮的影響更多。希望未來社會企業是讓企業與 NPO 合作，希望能有更多創新的方案，且能達到「影響力」。

## 五、結語

社會企業是「企業經營文化轉型為達成社會共益影響力」

以庇護工場為例，為解決庇護性就業問題的同時，衍生出庇護工場生存及社會成本過高等問題，若以社會企業解決庇護工場的問題似乎是一種迷思，因此我認為，庇護工場與社會企業是兩回事，庇護工場不一定要轉型為社會企業。故社會企業經營者不應以解決社會問題為前提，而是讓大眾得到應有的消費品質同時又有價值（含括老人、貧窮、環保、就業等議題）的回饋，這才是共益的循環，因而提升企業市場競爭力及品牌知名度，如此思維社會企業才有長期發展的潛力，而非靠政府推動才行。



社會企業～陽光加油站及陽光汽車美容中心現場



To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

作者



## 張英樹

現職 / 勝利身心障礙潛能發展中心 主任

學歷 /

輔仁大學數學系畢

經歷 /

屏東基督教勝利之家電腦企業部主任

- 創立「勝利身心障礙潛能發展中心」，深耕身心障礙就業實務領域達20年。認為只有透過成功的商業模式及有效的營運管理，才是維繫身障就業永續的法則。
- 目前已結合多家企業夥伴，如中油、中國信託以及全家等，為身障者開創出多元且創新的職種。

## 社會企業 X 身障就業 X 台北勝利

文 / 張英樹

勝利成立於 1963 年，當時不忍於一群又一群小兒麻痺的孩童沒有得到妥適的服務和照顧，於是開始了全國第一所小兒麻痺兒童之家的工作，從就醫、就學、就養和就業等四個面向階段性的著手身障者的服務。直至 2000 年，在台北成立勝利身心障礙潛能發展中心（以下稱台北勝利），全力而且專注於身障者的就業開發，因為我們認為一個人的價值觀和成就感大部份來自於工作職涯的建立，和自我的人格成長有密切的關係，身障者也是如此，並無不同。但因為整體社會的理解與接受程度、無障礙的設施和環境、身障者自我的認同與發展都造成了職業重建的困難和不容易，這也是身障就業最具挑戰的部份。

時值台灣身障就業的發展也到了關鍵轉變但混亂不明的階段，身障就業基金專戶的管理從原本的社政系統移轉到勞政系統，公部門開始從勞工保護的角度重新界定並思考身障者就業的法律位階，非營利組織和身障者的關係從原本的提供服務到協同工作，從收費關係到勞僱關係，都是複雜而且重新適應的全新過程，但是同時也開展身障者在就業服務的新階段。

我自己是一個小兒麻痺的肢體障礙者，我確實從大半輩子的工作歷程中建立了人際關係、獲得專業技能、自我實現和追逐夢想，我越發能夠從自身的感受瞭解到身障者的需求和渴望，所以台北勝利在全心投入身障就業之際，就希望能夠把『工作到底是怎麼一回事？』談清楚，說明白，工作是一種權利，一種身為人的基本權利，只要我活著就應該享有的基本人權，不論我是否障礙，這種權利都是與生俱來；工作是一種能量，表達人格特質和自我價值的外顯能量，藉由工作達到自我實現的目的；工作是一種生活方式，和日常作息緊緊相扣，每個人都可以展現屬於自己獨特而不同的生活型態；工作是自由意志的展

現，除了有工作外，我們還希望能夠隨著興趣的轉換而自由的選擇工作。因著對於工作多種面向的認知，我們確立了台北勝利的四個核心價值：創新、專業、資訊和多元。在 15 年間，我們持續開展出：為銀行輸入文字資料的鍵檔中心、為重度障礙者在家中學習專業技能的 e-learning 勝利學習網、提供各類平面美術設計服務的 Vdesign 視覺設計中心、從事蘭花瓶苗生產的組織培養中心、文創工藝設計的勝利琉璃、餐飲咖啡服務系統、加盟全家便利商店、開設加油站、北歐先生烘焙、數位印刷產業投入乃至最新進的事業體－勝利廚房。在極高頻繁的開發職種背後，是一連串的壓力和學習，我希望台北勝利藉由不斷的操練而漸漸熟練成為彈性而機動的組織，能夠隨著環境改變，趨勢發展而靈活改動的有機體，目的就是要支撐我們對於工作的看法，在市場中找機會，在機會中建立自身價值，從自我的價值中看到人的尊嚴，進而產生自信而發生改變，這種改變會長久而穩定，也會影響工作者的家庭，發生結構性的變化。這也是我對於聖經中提到『做在最小弟兄身上的事』的理解和體現。

這些年『社會企業』開始在台灣蘊釀萌芽，政府和民間有許多的關注和討論，原本台北勝利專心在身障就業的發展，持續在既有的軌道上運行，並無意要特別參與社會企義的議題。我們樂觀其成運用商業手法解決社會問題的新社會意識的掘起和興盛，也希望能夠在這波解決社會問題的浪潮中看到更多創業者投入身障就業，導入更多新的能量和創意。在觀察很多熱血的青年相繼投入社企的領域後才驚然發覺，小農扶植討論極多，扶貧協助有之，教育翻轉有之，公平貿易有之，弱勢交通服務有之，但身障就業卻幾乎沒有社會企業投入，這是個嚴肅的課題，在台灣有 100 萬的身障人口，在以解決社會問題的討論中卻看不到對這個議題的興趣，身障就業的本質若是 Business mode 的運作，為何和社會企業發生不了關連和火花？還是大家對於身障者就業還停留在社會照顧和福利系統的輸送，應該是政府的責任，身障者就業是愛心和公益的投射，所以應該靠社會勸募來支持，和一直強調商業運作的社會企業沒有關係？這些思考讓台北勝利開始考量延伸社會企業和身障就業結合的可能性。

因緣際會，台北市勞動力重建運用處將『台北市身心障礙者就業大樓』以社會企業的營運方式標案委外經營，台北勝利以代表廠商身份聯合若水國際、厚生市集和黑暗對話取得標案，自 103 年 09 月起開展我們在身障大樓的運營管理，並且為它重新命名為：台北社企大樓，希望讓大家關注到身障團隊以專業的產品或服務的表現彰顯社會企業的實際意義，而非只是聚焦在身障者的形象和限制。初期受到來自學界及非營利組織的挑戰和質疑：公部門在主導社會企業模式的身障就業的同時是否也排擠了庇護就業的預算和資源？這棟大樓可以創造多少的身障就業人數？確實引起一段時間的討論和關注，不斷有媒體記者朋友請我說明為何要進駐大樓，我不是公部門，我無須為這項政策辯護或說明，但我願意從幾個角度來分享這一年多來進駐社企大樓對於身障就業和社會企業發生連結的觀察：

## 身障者也可以有多元型態的工作選擇：

台北勝利長期從事庇護性就業者的服務，也經營多個庇護工場，我們的確將焦點放在工作能力較弱的身障者，因為相對而言他們面臨更大的工作門檻，需要較多的支持系統，但回到工作是人權的概念而言，綜觀到整體身障者，還是有除了庇護工場以外的其他需求，因為從政府的統計數字來看：身障者的勞參率不到一般國民平均的四成；工作平均等待時間長達 7 年以上；失業率是一般勞動者的 3 倍；約聘比例是一般工作者的 5 倍，都再再指出身障者就業的現實困難，除了政府投入大量資源的庇護工場，支持性就業或定額強制雇用外，更多元開放的工作選擇當然有助於身障者的就業促進，特別在社會企業方興未艾之際，讓身障者也能夠選擇參與社會企業是很重要的發展歷程。

## 提昇庇護性就業者職能並延伸其職涯的轉銜發展：

目前庇護工場已發展為中長期的就業支持環境，但我們仍然希望看到身障者在庇護環境中逐漸經由訓練提昇其職業能力與工作態度後，可以有進一步回

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

到一般職場的機會和可能，相較於一般職場，社會企業對於身障者有較多的包容和理解，也能夠提供較多的員工協助方案(EAP)，能夠提高就業的穩定度。以台北勝利而言，目前進駐社企大樓的身障員工，極高比例是由各庇護工場轉銜聘用，薪資條件優於庇護工場，也讓原本庇護工場員工在職涯發展上有更大的期盼和動力。

## 協助社會企業瞭解並建立身障就業的合作平台：

如同前面提到，目前發展蓬勃的社會企業很少關注到身障就業的議題，原因很可能是對身障者限制不瞭解，對身障者的生態環境不熟悉。對於社會議題和人文關懷更有熱情碰觸和解決的社企創業者其實是相對容易接納身障者，如何能夠有一個互相合作的工作平台是一個理解的開始。以進駐社企大樓一樓的厚生市集為例，創辦人駿極原本是成功的竹科創業家，但身障者聘用對他而言是遙遠而陌生的名詞。他創立的厚生市集運用網路將無毒的小農產品輸送到消費者手上，厚生市集原本就扮演著扶植小農與食安把關的社企角色，但進駐社企大樓後，他將原本進貨理貨出貨的工作小隊導入身障者，將各項工作流程細分並建立 SOP 作為身障者訓練與操作的依據，在原本解決的社會問題之外又再創造身障者就業機會，『這是一種營運，雙重效果』他笑著說，目前滿意的成果會作為未來厚生市集再拓點的複製模式，藉由相互合作，改變並加值了社會企業的社會影響力 (social impact)，也突顯了未來以社企大樓為營運基地向外幅射所創造的具體效益。

## 發展身障就業在社會企業的營運模式：

以往身障就業多由 NPO 所推動，但 NPO 所擅長的不是商業市場的競爭和經營，這也常常造成虧損和困難，需要社會勸募和政府補助。我們期待以台北社企大樓為場域，建立社會企業群聚與互動的平台，匯集豐富而且多元的商業運營經驗，讓 NPO 可以學習企業運作的邏輯和思維，也能夠建立穩定永續的就業

發展，以勝利廚房為例，生產標準化美味產品與協助弱勢者展店模式，搭配小額募資平台，增加創業成功機會，建立脫貧生活，我們稱為微型貸款 2.0。

這一年來，進駐夥伴的持續努力與投入，漸漸讓各項工作進入穩定階段，也獲得來自國內外許多團體的申請參訪，在一場又一場的導覽解說中，在一問一答的互動討論裡，在不停實務工作交換的激烈爭辯時，在一雙又一雙殷切熱情的眼神交流，我們確實感受到身障就業結合社會企業的種子在慢慢萌芽。一個城市之所以偉大，不只在於擁有 101，而在於能夠包容城市裡各種發展的可能性，我們相信台北社企大樓是一個起點，一個開始，一種蓬勃發展的動能正蓄勢待發，像大樹一樣！！

To promote service of Disability Employment with S.E.

全家便利店台大二店與勝利加油站



勝利廚房的實習餐廳與實習廚房



To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

作者



賴美智

現職 / 第一社會福利基金會執行長

賴美智女士致力於特殊教育與身障福利工作三十餘年，創辦第一所由特教專業人士成立的私立智障者服務機構，並陸續增設十家福利機構、輔具服務中心、行為工作室、第一社會企業…等，直至今日每月仍持續照護千名以上之身心障礙人士。

方偉平

現職 / 第一社會企業經理



從投入職場開始，方偉平便一直在社會福利單位任職。民國94年進入第一社會福利基金會，從清潔隊教保老師開始，投入心智障礙者就業服務。民國95年轉任支持性就業服務員，為放棄就業的身心障礙者心疼不已，遂與第一團隊開創第一社會企業清潔隊，擔任經理職務。全心為身心障礙者在受尊重的環境下安心工作、獲得平等待遇而努力！

## 以清潔社會企業模式推動身心障礙就業服務 ～第一社會福利基金會 35 年的發展歷程～

文 / 賴美智、方偉平

### 一、緣起：心智障礙者的下一階段生涯？

35年前，重度心智障礙或多重障礙的孩子，缺乏教育與學習的機會。柴松林教授與三位從國外回台的特教老師，堅持「每一個生命都是平等的，心智障礙的孩子應得到該有的尊重和受教育機會」，創辦全國第一個由專業人士成立的心智障礙者訓練機構。命名為「第一」兒童發展中心，逐漸茁壯 擴展成為「第一」社會福利基金會。

35年來，以熱忱、陪伴及專業的精神全心投入心智障礙者服務，從60坪大的地下室訓練15名心智障礙孩子開始，迄今陸續主動成立或接受政府委託辦理：七個日間型的幼兒及成人發展中心、二個全日型的成人發展中心、三個夜間住宿型的團體家庭、十二個社區支持服務方案、三個輔具資源中心、一個雇用九十多名身心障礙員工的社會企業，一年服務近8000名身心障礙兒童與成人，另加上一個福利學苑每年培訓全台二千名以上的心智障礙專業服務人員。

長期的耕耘中，我們見證了心智障礙孩子可以點滴成涓的成長歷程，從生活訓練到技藝陶冶，心智障礙者逐步展現出邁向自立的潛能，當他們學會了生活自理，照顧者不只負擔降低，甚至能夠投入生產，提升生活品質，也降低社會負擔。尤有甚者，當心智障礙者不斷成長，跨過具有就業能力的門檻後，他們從社會的被照顧者，成為生產力的供應者，甚至是許多弱勢家庭的重要經濟來源。當心智障礙者可投入製造生產或勞務作業，從「被照顧者」轉變為「生產者」，將釋放出許多社會成本，成為社會資源挹注者。

然而，在為投入職場的心智障礙者歡呼的同時，我們也察覺到，有更多具備就業基礎能力的心智障礙者，仍在就業門檻的另一端……心疼這些從小拉拔長大的「童心寶貝」，第一社會福利基金會決心追根究柢，為心智障礙者的下一步開拓出更寬廣的道路！第一社會企業的新芽，從一群教保老師的決心中，逐步成長、茁壯……

## 二、萌芽：技藝陶冶活動帶來點點滴滴的成長……

許多夥伴們非常好奇第一清潔隊的成就，在部分的問號中嗅得到他們期待著一個「成功策略」的解答。其實，這一切並不是一開始便規劃好的，跟諸多機構一樣，這一切的成就都來自於許多老師們點點滴滴的累積，累積失敗經驗、累積淚水、累積失望與無奈；當然也累積了許多小小的成功、累積歡笑、也累積成就與驕傲！

一開始，所謂的作業，除了書本有教的範例，就是每一位用心而有創意的老師，貢獻其個人所長，或努力自學、現學現賣，為的只是讓學員可以在活潑的活動下，多元化的學習。第一社會福利基金會最驕傲的，便是有許多為孩子笑、為孩子哭的教保老師！每每看到孩子一點的成長，便興奮不已，想著如何建構孩子容易構得到的下一步；每每看到孩子的一抹微笑，便深得欣慰，拼命的想從那一絲笑意中牽引出更多學習的動力！多元的個別化教學，從這些老師們挖空心思的發想，與孩子們不同的反應與成長中，三十五年來，交織出無數多個作業活動。如此的熱情，如同愛迪生經過無數的試驗，只為了找到最合適的燈絲。

經過無數次的嘗試，做過餅、西點、手工皂、花生糖、牛蒡茶、拼布…，為了孩子一點一滴的成長與成就，老師們自學、研發、改善流程，帶著學員們做出各式各樣的成品。每一個步驟都需要反覆的思考設計，考慮學員的能力、學習的目標、可能的風險、成果帶來的成就，各種不同的專業治療師們與教保

老師建立團隊密集研究。考慮各種策略，用結構式教學讓學員記得步驟、評估學員的能力、設計各種訓練來強化作業需要的小肌肉、考量學生的體力、耐性與興趣預告及引導……。每一條作業產線，都是許許多多不同專業的老師「手工打造」的精品！

清潔，是一個不起眼的活動，第一在 20 年前規劃清潔技藝陶冶活動時，純粹是考量對於重度心智障礙者的工作能力，清潔工作多半是粗大動作，相較於其他精細動作元素偏多的職業技能，較容易上手，而且居家時也可以應用。清潔工作隊，通常由教保老師帶著 5-6 名心智障礙者，每天上午或下午到不同的社區住宅、大樓、或辦公室打掃，然而，比起打掃得乾淨與否，更重要的任務是讓學員和社區居民互動，學習人際禮儀。過去很難想像，這會是第一個成功發展成企業的作業活動。然而，第一的團隊總是充滿著想像力與實踐力，為清潔活動進行各種職務再設計，更邀請到著名跨國清潔企業—威務公司的團隊，訓練教保老師專業的清潔服務技巧和知識，甚至還出版專書介紹如何做清潔服務。第一堅持不變的信念是：經過適當的教導和重複的演練，心智障礙者可以跟「一般人」一樣，在合適的環境中有產能、更自立。要達標，就必須以專業扶持心智障礙者，讓他們的產出，也能跟「一般人」一樣！一旦在清潔隊裡表現出獨立作業能力，就會透過第一的就業服務員，透過「支持性就業輔導模式」輔導心智障礙者到一般公私立職場就業。

憑著這樣的傻勁與堅持，第一的清潔事業日漸萌芽，無論清潔工作隊接下的案件大小、作業的學員障礙程度，所到之處，都獲得客戶的青睞與掌聲！

## 三、發展的動力：不捨

單純的清潔作業活動，為何會發展成社會企業呢？

在第一社福基金會辦理的發展中心，每一個學員的成長，都是由諸多項基礎能力評估、復健治療師的評估建議、個別化目標設計、日復一日的按表操課…

累積而成。隨後轉銜到基金會的職業訓練方案、庇護就業方案、進而到社區支持性就業輔導方案，一條龍服務的過程累積無數老師的心血、政府與社會投入的資源。然而，學員帶著老師的祝福與歡送進入職場，是人生的起步，也開始要獨立面對比許許多多人要更加嚴峻的挑戰。

多次的經驗是：在就服員的密集陪伴結案之後，學員常常因為企業職場身旁同事一時不合宜的溝通、短暫的不耐煩、或一句指責的話，讓剛跨出第一步的學員放棄前進；也有心智障礙者因為家人的不捨或未能給予生活上的支持鼓勵，而放棄了正常工作的機會……，一切辛苦累積的成就功虧一簣！日日陪伴其成長的教保老師看到這些現象心中何其不捨！也開始思考是否有其他方法幫他們忙。

## 四、圍繞著使命的抉擇：無心插柳的品質策略

庇護就業方案雖然能讓技藝陶冶作業活動更進一步發展，也讓社會大眾認知除了捐款外，透過消費庇護性產品或勞務，也可以幫助身心障礙者！然而，當政府開始立法推動庇護工場立案時刻，第一面臨了使命上的抉擇。使用政府的庇護工廠資源固然壓力低、風險小，但是，當時清潔作業的教師群及基金會高層，在一支每日固定於中研院工作清潔隊中發現：每天在固定地點完成重複的任務，並與一般員工穩定共事，心智障礙者的工作技巧和態度更臻成熟且工作情緒高昂。中研院的業主也從懷疑、不信任的想法改為肯定與讚賞。我們認為這是一條能讓這些孩子獲得尊嚴與自立的路，估算收入與支出狀況與社會價值後，民國 100 年乃毅然捨棄成立庇護工場的捷徑，朝向轉型為自負盈虧「社會事業模式」，建立聘雇一般作業人員與心智障礙者協作的模式發展。

當然，如此創新做法的代價便是與各項補助絕緣，在永續經營的收支壓力下，是否能大量複製此類清潔標案的協作模式，成為關鍵性的挑戰。以中研院國家動物實驗中心為濫觴，第一清潔工作隊逐步發展更加成熟的清潔標案作業。

由於第一社福是以特殊教育專業起家，對於工作細節的注重、程序的合理安排、以及各個員工的能力與工作情緒，都掌握得十分到位。恰巧清潔事業最基本的品質，也正是由每一個細節與日復一日的標準程序累積起來，不自覺，第一清潔事業的品質成為其在市場競爭的利器，獲得業界肯定！

## 五、翻轉的力量：劣勢與優勢僅隔一線

由於第一清潔社會企業的主要目的事社會公益，專注於照顧身心障礙員工的適應與成長，對於勞動及相關法令，秉持著完全遵守、做到最好的原則，凡法令所及，第一社企無不盡力達成，甚至提供超越法令的支持服務，如此作業，成本必當提升許多，故能在微利的清潔管理業中生存，實屬不易！

然而，在媒體及民意監督日益嚴謹的台灣社會，如此嚴格自我要求的組織，逐漸受到政府機關及大型事業單位的青睞。嚴謹的自我要求，從「高成本的弱勢」轉化為令業主「安心的優勢」！為了給身心障礙者最好的工作環境，工作清楚的區隔，讓非身障員工能在最安全的環境下作業，風險較高或需要專業機具的作業，外包給專業的合作夥伴、或鼓勵優秀員工學習成長、考取相關證照，以專業提升服務品質。清楚的工作分配、專業服務分工，使服務高效率、高彈性、低風險，業主也更滿意和放心。

另一意想不到的優勢是，心智障礙的孩子使命必達！投入清潔業的職場後，發現業主最不樂見的是員工偷懶，清潔工作日復一日，掃了又髒、髒了又掃，一般工作人員難免倦怠偷懶。然而，對於心智障礙的員工，尤其是自閉症員工，工作習慣的養成，有助於其專注力和自我控制能力提升，對於交付任務有如輸入程式一般，保證執行、決不偷懶！甚至還會敦促周圍的其他員工「按章行事」。

無可諱言，清潔事業反覆「枯燥」的工作，對於心智障礙者而言，不只有穩定情緒且學習成長的效果，而且剛好符合其性格上特別強烈的「固著性」。

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

他們認定必須執行的行為，使命必達，彈性極小，要更改其行為需要較長的時間並設計合適的策略。因此，一般人難以忍受的「固著性」反而成為心智障礙者的絕對優勢，第一社企擁有許多教保背景的人才，能將心智障礙者的固著劣勢，完全轉化為其執意「吃苦耐勞」的優勢！

## 六、社會公益 vs 企業經營

第一社企深切體悟雖然清潔服務的市場頗大，但如欲提高服務人數，顧客的取得、滿意和關係維護一定要作好，且需要定位清楚的核心理念：

1. 永續經營：雖不以營利為主要目的，然而為了永續並擴大服務對象，必須具備經營概念。
2. 創造價值：兼顧業主客戶及身心障礙員工的利益。
3. 具競爭力：提升服務能力及範圍、品質策略、顧客滿意。

無論是資源回收、園藝、消毒、清洗外牆等加值服務，都必須滿足業主，以自我提升或培養優良委外廠商來達成。並以走動式管理和督導巡迴各案場，做好安全與風險管理、財務管理，更持續學習創新服務，以維持開拓業務與控管成本能力，並讓優質品牌口碑相傳。

## 七、流淚撒種的必然歡呼收割

曾經，老師騎著摩托車追公車，確定學員能夠從家中獨力到達工作場所，當學員過站未下車，老師一急便把摩托車停到公車前面阻止公車前進，險釀糾紛；曾經，學員堅持要打掃乾淨才肯讓業主員工將車停入停車場，遭到投訴，各階主管親自再三致歉解釋，才獲得諒解；曾經，學員堅持每天要削一定量的馬鈴薯才肯罷手，老師向業主買回所有多削的馬鈴薯，直至學員調適完成…諸如此類的故事歷歷在目，當時的眼淚，都成了今日的歡笑！

經過多年的努力，第一清潔在相關領域備受好評，承接案量、員工人數、更重要的是身心障礙者的就業人數，均日益增加！如今，第一清潔的標案規模跨越兩億新台幣、員工逾五百人、身心障礙就業人數超過九十人，無論是身心障礙員工還是一般員工，薪資福利均優於勞基法規範，雖然沒有許多的利潤，但也已是一個能夠自給自足的單位，意味著如此照顧身心障礙者的模式，是可以永續經營的！

如此的成就，要感謝所有努力過的教保老師、信賴我們的業主、每一個心智障礙者家庭的支持、每位員工對身心障礙夥伴的真心協助，更重要的，要感謝這些心智障礙的學員們，他們是如此的努力，盡其一己之力，努力的學習與成長，不灰心、不放棄！

## 八、使命的擴大：

如今，第一清潔的使命已經從心智障礙者，擴大到身障者，以致於社會弱勢者。第一清潔雇用的員工，以身心障礙者及弱勢就業者為優先，因為，這群員工是最懂得珍惜也最能互相幫補的一群可愛員工。在這當中，主管們不只照顧員工的工作狀況，更是注意到其生活上的各種需求。透過多案場的優勢，協助家暴婦女躲過家庭施暴者的圍堵追蹤；透過優勢的協商經驗與銀行合作解決員工債務問題，進而執行脫貧計畫；家中遭遇特殊困難者，派社工前往了解並連結資源；連結社會資源的捐助，分配物資給需要的員工家庭…諸如此類，第一的使命已經隨著清潔事業的發展悄悄的擴大！

在產業不斷外移的台灣，中下階層的勞工求職困難，雖然企業到中國大陸取得人力成本的優勢而賺入更多的外匯，然而，卻因此失去了透過企業運作將財貨透過薪資分配給員工的功能。簡單的說，越來越多的弱勢勞工失業，成為社會問題，在 M 型社會的發展下，弱勢者恐怕越來越多、也越來越弱勢。第一清潔事業，不以營利為目標，盡可能聘足人員、並給予員工最合適的照顧，使

更多的家庭能夠得到基礎的溫飽，這是第一社會福利基金會，一直以來秉持著照顧員工、關懷社會問題的一顆溫暖的心！

## 九、未完待續 .....

第一社會企業與第一社會福利基金會的服務整合，已可涵蓋心智障礙者一生需求中很大的範疇。然而，除了目前的清潔業必須持續發展與提升外，第一更考慮到不同障別、不同程度及老化程度者的需求，要持續發展其他業別的社會企業模式。期待能成功發展多產業樣貌的身心障礙者服務，讓第一社會企業的服務模式可複製到更多的企業或社福機構，讓身心障礙者能夠有自信、有尊嚴地為社會盡一己之力，並以其努力所得，成為家中經濟來源，達到有效的社會資源分配，讓身心障礙者與弱勢族群的問題一同獲得改善。

更期待能協助身心障礙者，轉化其弱勢為優勢，讓社會上更多的企業或社會企業，看到身心障礙者的優勢，進行合作或交流，讓台灣成為身心障礙者投入社會生產、獲得尊重與平等待遇最佳的典範！



第一社會企業的清潔事業經過專業培訓與分工



作者

## 楊琇雁

現職 / 財團法人喜憨兒社會福利基金會副執行長  
 勞動部勞動力發展署縣市身心障礙者就業評鑑委員  
 新北市勞工局身心障礙者就業基金委員  
 台北市社會福利聯盟理事

學歷 /

東海大學社會工作學系  
 美國華盛頓大學社會工作研究所

經歷 /

1. 台中縣社會局社工督導
2. 高雄市社會局秘書
3. 勞委會主委室秘書
4. 盧天麟立法委員法案助理

專長 /

組織發展、組織管理、行銷策略、領導與管理、團隊建立等

東海大學社會工作系，美國聖路易華盛頓大學社會工作研究所畢業。從美國回來後，遇上921大地震，隨即進入災區工作，逐步接觸弱勢族群議題，長期投入社會福利工作，關心身心障礙者權益。曾擔任高雄市社會局、行政院勞工委員會機要秘書，立法院法案助理，目前是喜憨兒社會福利基金會副執行長、台北市社會福利聯盟理事。



## ～被愛到給愛～

### 喜憨兒基金會社會企業發展歷程

文 / 楊琇雁

#### 從使命出發

1997年，第一家喜憨兒烘焙屋在高雄成立，我們相信憨兒也能用自己的力量使自己發光發熱，相信天生我材必有用，所以我們選擇創造資源，讓被服務者轉變為服務者，讓資源消耗者轉變為資源提供者，創造了臺灣心智障礙者創新的就業服務模式，更創造了智障者的代名詞“喜憨兒”，取代了過去的帶有負面意涵的字眼，憨兒轉而成為人們心目中喜悅溫馨、堅強自立、成長希望的代表。20年來，在社會大眾、企業與政府的支持下，喜憨兒基金會在全國成立了35個就業服務據點，包含烘焙中央工場、烘焙屋及餐廳，目的始終只有一個，「開創喜憨兒生命的尊嚴與喜悅」，這也是喜憨兒基金會的使命，透過創新的就業服務與營運模式，提供憨兒生命豐富開展的舞臺，更讓社會大眾能夠親身體驗憨兒的純真與努力。

我們期待憨兒們也能擁有一般人的生活品質，最重要的就是在他熟悉的生活環境 - 「社區中」創造；因此經由設在社區裡的烘焙屋，讓社區民眾可以很容易接觸喜憨兒，麵包也是每天購買的食品，可以透過經常性購買，協助憨兒與顧客建立關係，獲得自信與成就感，另一方面，透過門市經營的方式創造利潤，再將利潤投入技術和研發，提供憨兒在工作上的訓練與養成，憨兒們將平日認真學習並參與服務的成果化為收入，逐步累積自力更生的能力，成為真正參與社會的一份子（蘇國禎，2012）！

喜憨兒基金會的社會企業，是以第三部門的使命為依歸，以第二部門的手法來經營，以解決第一部門的社會問題，我們將烘焙屋作為一個良善循環的永

續平台，提供憨兒就業服務與機會，來達成照顧弱勢或社會公益的社會目標，同時，藉由烘焙屋的經營，維持組織存在永續發展的經濟目標，透過服務與經營的緊密結合，共同成就憨兒的尊嚴與喜悅（蘇國禎，2013）。

## 效率與效能

為因應激烈的市場競爭及社會發展的快速變化，我們在發展過程中不斷檢討改善，從服務、流程、證照及食安等層面，逐步地修正精進，在兼顧社會與經營的雙重目標下，開發創新經營模式，以提升效率與效能。

（一）**全人發展的服務**：在職場中，主要是提供憨兒工作機會與工作訓練，增進自我的價值感與體驗多元的生活經驗，為協助憨兒能穩定地工作與展現生命的價值，我們以憨兒及其家庭為核心，透過生態觀、家庭動力觀及全人發展的觀點，評估與分析每位憨兒的生涯發展現況，透過專業的個案管理，提供「健康照顧」、「家庭支持」、「社區適應」、「經濟安全」、「服務安置」等五大領域的服務。為使服務計畫順利達成，個管員需要與職場的營運人員、就業服務人員、以及家屬等重要他人做有效的溝通，運用職場作為憨兒全人發展的場域，並從中尋求憨兒成長的動機與動力，服務與營運在此作了最佳結合，讓彼此能為了同樣的目標，即憨兒的最佳權益與福祉而努力。

（二）**量身訂作的支持環境**：我們為協助憨兒勝任工作，首先會進行工作能力評估（如體力狀況、精神狀況及相關經驗等），之後由就服員與職能治療師等專業人員共同找出工作中的盲點，協助評估及分析無法完成工作要求的原因和困難，進而調整工作內容、職務內容或改善工作環境，以減輕憨兒工作負擔，在不影響工作、其他員工及顧客的情況下，即能提高產能順利完成工作。

透過量身訂做的工作環境，可以協助憨兒角色從協助性人力，逐步提升調整為主要人力，我們每年進行職務再設計課程、輔具創意比賽活

動等辦理，促進專業人員落實職務再設計理念，重新規劃工作動線及工作區位，增加調整工作設備、調整職務內容、改善職場環境、輔具設計等，讓憨兒得到更多工作學習機會與發展優勢。而各項工作任務標準作業化流程制訂與工作分析，更是憨兒成長的重要基礎，能夠讓憨兒有更多機會參與各項核心工作，也是學習自主作業的促成因子，一方面能提升工作訓練成效，培養憨兒外出就業能力；另一方面，可減少對一般工作人員的依賴，這些標準化製程、服務流程的設定與職務再設計，具體增進整體餐點品質與門市服務之穩定度，讓經營與服務透過職務再設計進行結合，並產出最佳及最大化的效益。

（三）**憨兒狀元計畫**：為提升服務對象工作競爭力，及因應就業市場對「證照制度」的需求，我們成立了「憨兒證照專班」，透過系統性、標準化的教導及訓練，協助心智障礙者取得相關專業證照。憨兒考照專班的成立，除了提升憨兒的工作技能及專業知識，更主要是建立憨兒對自己的信心，以往憨兒對於考試是恐懼的、且極少成功經驗，在鼓勵憨兒參加考試的過程，也同時在鼓勵憨兒及家長相信憨兒是「辦得到」的，許多憨兒都不是一次就能考取，經由準備的過程中，彼此學習到對於一件事情的堅持，並從堅持中得到快樂滿足的果實。由於心智障礙者的特質，在認知、記憶能力較為不足，在理解、背誦考試內容上，需要專業人員較多的協助，為了協助識字能力不佳的憨兒也能順利通過，專業人員特別將考題錄音、陪同憨兒不斷聆聽複習，在正式考試時，申請非紙筆的方式（報讀方式），也成功取得了證照，在專業人員、家長與憨兒們的共同努力下，目前我們已協助超過 51 位的憨兒考取烘焙丙級及門市丙級的證照，共同見證了憨兒的堅持與努力。

（四）**ISO 認證與食品安全建立**：「喜憨兒做的麵包能吃嗎？好吃嗎？」在二十年前，常有人這樣質疑著。「喜憨兒」是社會福利基金會，屬於公益團

體，這不代表不須為產品負責，也不代表僅能依賴補助或捐款維持運作，我們深深明白，依靠形象或同情所做的生意只會成功一次，再加上近年食安風暴頻傳，當「喜憨兒」安然渡過每次的食安事件時，都讓我們深切體驗，只有更高的自我要求，才能在競爭市場中生存及發展。

顧客每一筆消費都來自於對喜憨兒的認同，所給予的支持與回饋，秉持著對消費者的信賴，我們對每一份產品製作都是嚴謹誠信且嚴格把關，食材都需經過驗證，並從 2011 年就開始籌劃食品安全國際認證工作，在臺北市政府的支持協助下，喜憨兒光復烘焙屋通過了門市服務 ISO9001 的認證，並已持續兩年通過評核。喜憨兒烘焙中央工場也在縣市政府協助下，透過設備及環境改善申請 ISO 認證通過，從食品衛生管理教育訓練、場區生產動線的規劃、文件表單的建立等，都重新進行盤點調整，工作區域重新規劃為生品區、烘烤區、成品區、出貨區等，皆須依照標準化流程生產製造，每個環節都小心謹慎，目的就是為了提供高品質的產品讓消費者安心食用。

ISO 認證與食安的建立，除了增進憨兒在職場安全衛生的專業認知，提升產品品質與產量，更讓消費者能吃得安心，強化商品的競爭力，建立品牌的支持與信任；且藉由減少耗損及原物料廠商整合及製程監控，達到成本效益控管，穩定供貨給所有門市，門市也因為有穩定供貨來源，加上門市服務及餐飲製作等流程的標準化，使門市的經營模式可快速複製，兩者相互配搭的加乘效果，使顧客滿意度及整體競爭優勢大大提升。

(五) 專業經營與行銷：「愛心只能尊重生命，管理才能改造生命。」我們透過企業管理的效能，運用經驗曲線讓成功的典範轉移，並產生最大效益化及市場化，經由成功模式複製及規模經濟降低成本，使服務對象及服務範疇穩定成長，並在營運上更具市場競爭力，以達到永續發展目的，而這也是邁向社會企業的重要過程（蘇國禎，2008）。

在專業經營上，我們從使命願景出發，依循目標策略層級、訂定目標、規劃策略、執行方案，由上而下逐步推展，朝自力更生的理念邁進，並貫徹「產、銷、人、發、財」五大管理功能；生產上引進 ERP 管理系及 ISO 認證系統，打造核心能力及創造價值；透過價值及體驗行銷，在烘焙產品或是餐點都保有特殊的純真體驗，以創造出產品的差異化；在人力資源上，透過組織文化的建立，逐步培育優勢團隊；並從創新典範進行研究發展；在財務上，從創造資源的角度，追求永續經營。同時我們也積極運用目標管理、平衡計分卡、績效評核及滿意度調查等，持續追求品質、效率及創新，以創造盈餘，達到永續發展（財團法人喜憨兒社會福利基金會，2015）。



▲喜憨兒麵膳坊、烘焙餐廳是以社會企業模式經營

## 成就不簡單

「我的工作做西點蛋糕！」昂昂在接受「第 18 屆身心障礙楷模金鷹獎」採訪時，眼神是如此充滿自信地介紹自己的工作。七年前，昂昂來到底護職場，從最基礎的產品包裝開始訓練，一步一腳印，在就服員的陪伴支持下，昂昂不斷學習，經過三年工作基礎及態度養成訓練，昂昂開始接受新的機會去挑戰自己，成為西點製作的員工，進一步嘗試複雜及專業度較高的生產工作，工作內容包括物料準備前置作業，攪拌麵糰，擠餡料，烘烤設定等，過程中有辛苦，也有歡笑，昂昂總是用著靦腆的微笑與夾雜台語腔調的口吻告訴大家，「偶會努力的！」

透過三年半紮實的訓練，昂昂終於學會西點製作的基本工夫，因此，更進一步地，就服員建議並鼓勵昂昂參加「烘焙食品 - 西點蛋糕」的丙級考照班，來加強專業技能及自信。在準備考試的過程中，最辛苦的就是連續好幾個月的練習，每當答錯試題或作錯步驟時，昂昂就會非常生氣，難過，沮喪，覺得自己一定考不上，但在就服員與師傅們的加油打氣後，仍繼續耐著性子反覆抄寫練習，加強記憶及技術，當順利通過考試時，昂昂終於又充滿笑容！就在今年，昂昂晉升為一般員工了！在一次分享的場合裡，昂昂大聲告訴我們，「偶現在是西點師傅了！我會好好努力，開創美好的未來！」「我也會幫助其他人一起學習！」這份充滿勇氣與堅持不懈的態度，感動及鼓舞了我們相信每個人都有無限可能！（財團法人喜憨兒社會福利基金會，2015）

總在驀然回首，我們能夠看見每位身心障礙就業者，是如何用自己的努力與堅定來成就自己，我們能做的，就是用盡一切方法來協助他們完成自己的夢想！喜憨兒基金會不是給魚以求溫飽，而是給他釣竿教他釣魚，而更重要的是帶他到有魚的地方，學會自給自足。憨兒獲得來自各方的滋養，在職場的就業訓練中看見了自己的可能性，從不會到會，從不可能到可能，喜憨兒基金會一直努力開展著心智障礙者的無限可能，透過穩定就業，來成就他們的尊嚴與喜

悅！憨兒從被愛到給愛，從社會資源的使用者成為資源的創造及分享者，從小小的育苗，透過社會、企業、政府、基金會及所有支持夥伴的愛心澆灌，歷經 20 年來，喜憨兒服務的初衷與使命，從未改變，這是一條艱辛漫長的心路歷程，最終，當簡單的事，只要努力的做，認真的做，結果就會很不簡單！喜憨兒正用愛成就不簡單（蘇國禎，2013）！

### 【參考書目】

- ◆財團法人喜憨兒社會福利基金會（2015），《夢想彩繪彩繪夢想》。高雄：喜憨兒社會福利基金會。
- ◆蘇國禎（2013），《喜憨兒 NPO 策略優勢》。高雄：喜憨兒社會福利基金會。
- ◆蘇國禎（2012），《喜憨兒天鵝堡幸福築夢記》。高雄：喜憨兒社會福利基金會。
- ◆蘇國禎（2008），《喜憨兒 NPO 核心能力》。高雄：喜憨兒社會福利基金會。



▲喜憨兒麵膳坊

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

喜憨兒麵膳坊、烘培餐廳是以社會企業模式經營



## 附錄

✿ 臺北市以社會企業推動身障就業模式重要事記

✿ 臺北市社會企業發展身心障礙者就業輔助辦法(草案)

## 臺北市以社會企業推動身障就業模式

### 重要 事記

- 臺北市身心障礙者就業促進服務方案，開啟以「其他類型」輔助社企。2011 年有 7 案社會企業得到輔助。
- 重建處吳執行長自費行程，赴香港參訪香港黑暗對話 DID。
- 重建處身管課（二組）自組社會企業讀書會。

# 2011

# 2010

- 勞工局開啟研商身障大樓樓層空間需求規劃暨經營管理模式，內部會議，2010 年計 4 次。
- 勞工局舉辦「身心障礙者就業推廣大樓興建工程」空間規劃公聽會。
- 臺北市身心障礙者就業促進服務方案之補助原則，研議由「其他類型」項目受理創新案件，例如社會企業。



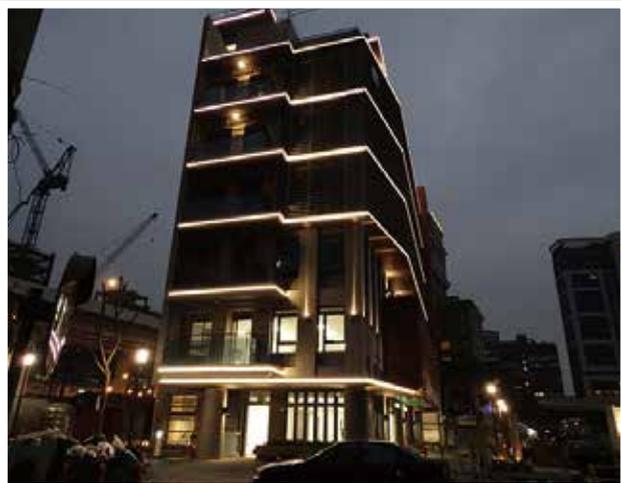
# 2012

- 臺北市身心障礙者就業促進服務方案，持續以「其他類型」輔助社企之發展。2012 年度輔助 7 案社企，已輔助之社企累計 7 案，均持續營運中。
- 勞工局委辦「2012 社會企業國際研討會」，活動分二場次，邀請日本、香港、加拿大及國內 3 家企業經理人等專家學者演講。吸引國內外產官學界 300 多人參與。



# 2013

- 臺北市身心障礙者就業促進服務方案，持續以「其他類型」輔助社企之發展。2013 年輔助 6 案社企，已輔助之社企累計 8 案，均持續營運中。
- 於臺北市身心障礙者就業政策諮詢委員會，進行身障大樓使用規劃業務簡報。
- 臺北市身心障礙者就業政策諮詢委員 4 人：林佳慶、陳冠斌、黃俊男、柯白珊，參訪身障大樓。
- 透過臺北市產業人才資源暨就業促進聯繫會報，協請產發局與勞動局發布身障大樓社會企業委外案招商訊息。
- 重建處召開身障大樓樓層空間需求規劃暨經營管理模式，持續進行內部會議，2013 年計 3 次。



- 臺北市身心障礙者就業促進服務方案，開啟以專屬之「社會企業類型」項目，持續輔助社企之發展。2014 年輔助 2 案社企，已輔助之社企累計 8 案，均持續營運中。



- 重建處身管課（二組），自組社會企業案例讀書會，共計進行 10 場，並彙整成冊「社會企業案例分享」。

## 2014

## 2013

- 行政院勞委會 2013 年度地方政府身心障礙就業服務業務評鑑，重建處在推動社會企業服務獲得創新特色獎。
- 身障大樓 - 社企專案服務及營運計畫，委外招標案舉辦招商公聽會。
- 臺北市議員高嘉瑜發布新聞，對身障大樓用途與社會福利會館用途重疊，質疑資源重疊浪費。重建處發布新聞平衡報導。
- 重建處自辦「2013 亞洲身心障礙者就業模式～社會企業實務研討會」，邀請亞洲五國日、韓、大陸、越南、菲律賓等 145 人來臺參與，其中有 80 多位是身障人士，國內 155 多位產官學界代表參加，並安排參訪北市社會企業及庇護工場。為國內首次由官方自辦之社企國際研討會。

- 勞動局局長陳業鑫，率重建處處長陳惠琪、執行長吳明珠與同仁，參訪大誌雜誌、以立國際、活水社企、若水國際、新生命資訊服務、生態綠、黑暗對話社會企業、多扶事業、勝利等社會企業。
- 重建處與喜憨兒、第一、陽光、臺北市康復之友協會、桑斯伯國際等單位訪談推動社會企業相關議題。
- 臺北市身心障礙者就業政策諮詢委員會建議，舉辦「臺北市身心障礙者就業大樓規劃用途說明會」。諮詢委員及各界團體代表與會，並實地參訪身障大樓。
- 勞動局局長陳業鑫與社企代表座談，包括以立國際、大誌雜誌、台灣健康宅配科技、新生命資訊服務、生態綠、黑暗對話工作坊、勝利、眾社企、愛樂活等負責人參與座談。



- 接受日本共同連組織邀請，勞動局副局長張基煜、重建處處長陳惠琪、重建處執行長吳明珠，自費赴日行程，由副局長張基煜專題演講「臺灣·臺北市庇護工場 & 社會企業之展望」。並拜會日本厚生省勞動部 / 僱用開發部內田俊彥部長、障礙保健福祉部蒲原基道部長、眾議員及名古屋市議員，並參訪天鵝烘培公司 / 特例子公司。
- 於重建處官方網頁建置「臺北市身障就業社會企業網」。
- 2014 年 9 月 1 日全國第一處社會企業委託案「臺北市身心障礙者就業大樓～社會企業專案服務及營運計畫」契約開始。2015 年 3 月 1 日開始全面對外營運。
- 2014 年 2 月 17 日第 29 期臺北市政府公報「臺北市社會企業發展身心障礙者就業輔助辦法(草案)」，依立法程序辦理草案刊登公報。
- 舉辦「臺北市社會企業發展身心障礙者就業輔助辦法及臺北市公有場地庇護工場轉型社會企業計畫說明會」，係法案立法程序之公聽會，及 4 家公有場地轉型社企之政策說明。

- 重建處辦理「社企實務發展研習班 6 小時」及「社企專業人員研習班 6 小時」，由企業、社企及非營利組織團體之實務工作者參與。
- 重建處委託「建和社會企業專案服務與營運計畫」，2014 年 12 月 1 日起開始營運。
- 舉辦身障就業大樓啟用典禮暨開幕活動。由市長郝龍斌、行政院政務委員馮燕、勞動局局長陳業鑫及處長陳惠琪及來賓剪綵。

# 2014

- 行政院啟動社會企業元年，公布「社會企業行動方案(103 年-105 年)」，採「先行政、後立法」模式推動。
- 「臺北市社會企業發展身心障礙者就業輔助辦法」立法暫緩。
- 重建處受邀參加行政院青年創業專案聯繫會議，分享臺北市以身障大樓推動之社企發展實務經驗。
- 周怡君教授投書媒體「社會企業取代庇護工場？」〈自由廣場〉，以及自由時報刊載「2 億蓋就業大樓，只進用 45 身心障礙者」等報導，對身障就業大樓以社會企業案委託提出不同的意見。重建處發新聞平衡報導。



- 臺北市身心障礙者就業促進服務方案，持續以「社會企業類型」輔助社企之發展。2015 年輔助 2 案社企，已輔助之社企累計 9 案，均持續營運中。
- 重建處委託之大安加油站、市民加油站、榮星游泳池 3 處社會企業專案服務與營運計畫，2015 年 1 月 1 日起開始營運。
- 勞動局局長賴香伶視察臺北社企館。
- 臺北社企館 3 樓之「臺北社企·星展小棧」開幕，是一處微型創業共同工作空間，也是國內第一個社企實體交流的場所。
- 臺北市身心障礙者就業政策諮詢委員會連續二次會議，擇於身障大樓 3 樓會議中心舉辦，且安排委員聽取辦理成果之簡報並參觀各樓層。
- 臺北市嗡嗡市政體驗營，副市長周麗芳參訪臺北社企館。
- 副市長周麗芳召開臺北市社企專案聯繫會報，勞動局、重建處、社會局及產發局聯合參與，為市府首次跨局處專案社企會議。
- 市長柯文哲視察臺北社企館，讚許創新與遠見，預計將此打造為國際城市交流之示範場地。
- 成立「臺北市勞動力重建運用處社會企業績效評估委員會」，開始建置社企績效評核機制。
- 2015 年臺北社企館統計已有 25 國產官學界團體與代表參訪。

## 2015



註：臺北市身心障礙者就業大樓簡稱身障大樓、臺北市身障就業大樓~臺北社企館又稱臺北社企館、臺北市政府勞動局簡稱勞動局、臺北市勞動力重建運用處簡稱重建處。

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

## 臺北市社會企業發展身心障礙者就業輔助辦法 (草案)

2015.2.16 勞動局副局長 張基煜 草擬

### 第一條

臺北市政府（以下簡稱市政府）為輔助臺北市社會企業發展，並積極投入身心障礙者就業促進，特訂定本辦法。

### 第二條

本辦法之主管機關為臺北市政府勞動局（以下簡稱勞動局）；執行機關為臺北市勞動力重建運用處（以下簡稱重建處）。

### 第三條

本辦法所稱臺北市社會企業，係指兼具公益性與經濟性之發展目的，其主事務所設於臺北市之下列事業單位：

#### 一、公益型社會企業

以公益法人設立之非營利組織，從事經濟市場產銷經營活動，符合下列條件者：

- (一) 營運目的具社會公益與經濟價值。
- (二) 董事會決議通過專案投資者，並做成會議記錄。
- (三) 明確之營業項目或範圍。
- (四) 獨立之人事、財務管理者。
- (五) 獨立之稅籍登記與勞工保險投保單位。

#### 二、經濟型社會企業

依公司法設立登記之事業單位，從事經濟市場活動，符合下列條件者：

- (一) 營運目的具社會公益或創新性服務。
- (二) 獨立之人事、財務管理者。

(三) 雇用一定比例身心障礙者。

提撥部分盈餘分配，作為再促進身心障礙者就業。

### 第四條

- 事業單位得指定部分營業項目或生產線，僱用或增加身心障礙者投入產銷作業，並得與非營利組織合作，共同經營、管理之非典型經濟型社會企業。
- 前項指定範圍與合作之權利義務，應簽署書面備忘錄。有關經營管理、盈餘分配及個案服務等，比照臺北市社會企業輔助規定辦理。

### 第五條

- 臺北市社會企業應進用身心障礙者，進用比例不得低於員工總額百分之十。並以含括各類失能及需求之身心障礙員工為原則。
- 前項僱用身心障礙者人數得依營業規模、行業別、人力需求等項目訂定，由重建處公告之。

### 第六條

- 經濟型社會企業僱用身心障礙者百分之十以上者，應設置身心障礙者管理部門或一定比例經訓練合格之管理人員，擔任輔導及管理工作。
- 前項身心障礙者設置管理部門或人員比例、訓練課程、時數，由重建處另訂之。

### 第七條

- 臺北市社會企業應於年度提撥稅後盈餘，經濟型百分之十以上，公益型百分之五十以上，設立專戶，作為持續推展身心障礙者就業之用。

- 公益型社會企業得回饋其隸屬之非營利組織，統籌分配作為身心障礙者就業促進使用，最高以稅後盈餘百分之五十為限。

## 第八條

- 臺北市社會企業得辦理身心障礙者職能培育或提供實務學習。所需經費得由重建處編列預算補助。
- 前項補助範圍、項目及額度由重建處每年公告之。

## 第九條

臺北市社會企業超額僱用之身心障礙者人數，得依照「臺北市進用身心障礙者獎勵辦法」申請獎勵，獎勵期間自第三年起逐年遞減 20%。

## 第十條

臺北市社會企業應於每一年度結束至翌年六月前，提出營業與公益報告，送重建處備查。

## 第十一條

- 事業單位與非營利組織成立之經濟型社會企業，應簽署書面合夥備忘錄，明定股權配置、職務權責、經營管理及身心障礙員工管理員等共同合作事項。
- 前項合夥備忘錄應送重建處備查。

## 第十二條

- 經濟型社會企業董事會，應聘請具備身心障礙者就業服務專長者，擔任董事職務，最少一人以上。
- 前項董事職務，符合第十二條者由合夥之非營利組織指派之。

## 第十三條

- 市政府所屬機關（構）因公務需要之採購招標案，除依政府採購法規定辦理外，小額採購應優先購買臺北市社會企業之產品或勞務。
- 前項執行績效由重建處定期統計，執行優異之機關首長或各級人員，市政府得予以獎勵。

## 第十四條

臺北市社會企業因營運所需購置設備或營運資金之貸款，必要時得由執行機關協助利息貼補。

## 第十五條

- 執行機關委託經營之庇護工場，得轉型為社會企業，必要時得予補助。
- 前項補助應依「臺北市身心障礙就業促進補助辦法」規定辦理。

## 第十六條

公益型社會企業及符合第四條規定者轉型為經濟型社會企業，得依前條規定得予補助。

## 第十七條

- 執行機關得提供下列措施，輔助臺北市社會企業：
  - 一、專業輔導協助營運或管理諮詢。
  - 二、協助人才培育、產品行銷與就業媒合。
  - 三、身心障礙者就業促進服務方案補助。
  - 四、雇主服務及獎勵措施
  - 五、身心障礙者就業服務。

- 六、身心障礙者就業服務人員之教育訓練。
- 七、定期選拔表揚僱用身心障礙者或營運績效優異者。
- 協助取得市政府有關產業發展或經營管理等補助。

## 第十八條

本市委託經營之社會企業，應設置獨立帳戶，專款專用。執行機關認有必要，得派員查核，不得推諉、拒絕。違反者，依委託契約處分。

## 第十九條

本市委託經營之社會企業，僱用身心障礙者應達百分之五十以上；另依本辦法第九條稅後盈餘提撥，不得低於百分之六十。

## 第二十條

本辦法所需經費來源，由執行機關編列單位或基金預算支應。

## 第二十一條

本辦法自發布日施行。

## 臺北市政府勞動局 公告

檔 號：  
保存年限：

發文日期：中華民國103年2月6日

發文字號：北市勞 勞字第10330450900號

附件：辦法(草案)總說明及條文修正對照表



主旨：公告「臺北市社會企業發展身心障礙者就業補助辦法（草案）」。

依據：依據行政程序法第154條規定辦理。

公告事項：

- 一、訂定機關：臺北市政府勞動局。
  - 二、依據：地方制度法第27條第1項。
  - 三、訂定草案條文內容及草案總說明如附件。本草案另詳載於本府勞動局網站（網址：<http://www.bola.taipei.gov.tw/mp.asp?mp=116003>）。
  - 四、對本草案內容有任何意見或建議者，請於本公告刊登公報之日起10日內向本府勞動局附屬機關臺北市勞動力重建運用處身障管理科陳述意見（請以電子檔案傳送至fd-daimay@mail.taipei.gov.tw）。
- (一)承辦單位：臺北市勞動力重建運用處身障管理科。  
(二)地址：10343臺北市大同區迪化街一段21號6樓。

局長陳業鑫

第1頁 共1頁

To promote service of  
Disability Employment  
with S.E.

## 國家圖書館出版品預行編目資料

另一種思考 / 陳昆鴻等編輯. -- 初版. -- 臺北市：北市勞動力  
重建運用處，2015.12

面；公分

ISBN 978-986-04-7472-5 (平裝)

1. 就業輔導 2. 身心障礙者 3. 文集

542.7507 104027847

書名：另一種思考

發行人：陳惠琪

出版機關：臺北市勞動力重建運用處

編輯團隊：陳昆鴻、吳明珠、李韃鎂、陳弘如、蕭榮君

地址：臺北市大同區迪化街一段 21 號 6 樓

電話：(02)25598518

出版時間：2015 年 12 月

版次：初版

裝訂方式：平裝

價格：320 元

展售處：五南文化廣場

(地址：40043 台中市綠川東街 32 號 3 樓 Tel:04-22210237)

網址：<http://www.wunan.com.tw/>)

國家書店松江門市

(地址：104 台北市松江路 209 號 1 樓 Tel:02-25180207)

網址：<http://www.govbooks.com.tw/>)

GPN：1010403164

ISBN：978-986-04-7472-5

本書著作權歸臺北市勞動力重建運用處，如需引用本書之全部或分內容者，

請洽 臺北市勞動力重建運用處身管課(二組)，

電話：(02)2559-8518 轉 6377