

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

非營利組織產業化之探查研究：以喜憨兒社會福利基金會為例

An Exploratory Study of Nonprofit Organizations Commercializing –
A Case of Children Are Us Foundation in Taiwan

作者：鄭仔伶、莊駿傑、吳定翰、謝鈞儒、蕭士鈇

系級：合作經濟學系

學號：M9903258、M9948657、M9909552、M9802153、M9941189

開課老師：郭迪賢 博士

課程名稱：專案管理

開課系所：合作經濟學系

開課學年：九十九學年度 第二學期

中文摘要

一般非營利組織，主要依賴政府的補助與民眾的捐款，來維持組織的運作，以達成組織的願景與使命。隨著環境變遷與經濟發展，非營利組織蓬勃發展，加上國家補助預算有限，民眾及企業對非營利組織的捐款對象增多；許多非營利組織面對前所未有的財務壓力，開始利用產業化創造收入，以求獨立自主的財務來源。喜憨兒基金會是台灣非營利組織產業化特有成功的案例，有效運用企業的管理策略與創新精神來經營社會福利事業，目前其收入來源已有一半左右是來自產業化相關事業經營收入；其所發展出一個社福團體永續經營特有的運作機制，已可供其他社福團體產業化參考。本研究透過文獻分析法，以喜憨兒基金會為例，探討非營利組織產業化經營的原因、產業化發展的階段及其可能的成效與影響。

關鍵字： 非營利組織、產業化、喜憨兒社會福利基金會。



Abstract

In order to be capable self-sufficiency in finance, many nonprofit organizations face the pressure of survival and begin to commercialize. This study employs literature review and documentary analysis to explore Children Are Us Foundation how to make revenue by commercialized, and become the benchmark for social welfare organizations' commercialization.

Keyword : Nonprofit organization 、 Commercialize 、 Children Are Us Foundation



目 次

1.緒論-----	4
2.非營利組織的產業化-----	4
2.1 非營利組織產業化之意涵與必要性-----	5
2.2 非營利組織產業化的主要類型-----	5
3.個案產業化理念與變革-----	6
3.1 產業化的理念與願景-----	6
3.2 產業化的發展階段與變革-----	7
4.個案產業化模式、成效與展望-----	8
4.1 產業化的主要營運模式-----	8
4.2 產業化的經營成效-----	9
4.3 產業化的困境與展望-----	10
5.結語-----	10
參考文獻	



1. 緒論

台灣社會服務及慈善團體蓬勃發展，根據內政部統計資料顯示，至 2009 年止，台灣社會團體總數由 1996 年的 11,788 個增加至 34,173 個，成長幅度達 190%；其中財團法人型態設立之全國社會福利慈善事業基金會，總數更超過 600 家。大多數非營利組織，主要依賴外界捐贈及政府補助以推動服務；經常面臨到經費來源的短缺，無法單就政府補助與私人捐款維持組織運作；隨著大環境的變遷，國家補助預算緊縮，民眾及企業對非營利組織的捐款也不如以往踴躍，許多非營利組織面對生存的壓力，開始希望利用，以期在財務上能自給自足(李艾佳，2003)。因此，組織仍需透過產業化創造收入的商業活動收入來彌補組織的財務缺口，甚至達到自給自足的目的。

喜憨兒福利基金會以心智障礙者之終身照顧、終身教育為服務宗旨，其經營烘焙屋與餐坊提供就業與工作機會給心智障礙者，以及增加組織財源管道。杜拉克曾言：「第三部門最需要也最欠缺的，就是管理。」，基金會透過運用產業化與事業經營管理，已有五成左右收入來源來自經營麵包坊、烘焙屋、餐廳與其他事業經營。成功經驗，不但鼓舞了基金會內的所有家長，也提供其他公益團體模仿的標竿。

喜憨兒基金會創立和成長的過程中，具有企業專業經理人經驗的創會執行長蘇國禎先生，成功扮演關鍵規劃者和推動者的角色。基金會創立後，全心投入，成功地引進企業經營的概念和創新的做法，採多元化的經營原則，本著天助自助、自力更生的精神，建立自立籌措經費的能力；至 2009 年社會福利事業的收入，占基金會總收入的 59%，其餘只有 41%來自捐款收入與政府補助；由於業務的穩定成長，讓基金會能夠為憨兒提供持續的照顧與服務。一般社會福利團體常過度依賴政府補助與民間捐款來維持營運，而喜憨兒基金會秉持自力更生的理念，成功地運用企業的管理策略與創新精神來經營社會福利事業，提供給憨兒終身學習與教育的機會與環境，發展出一個社福團體永續經營的運作機制，是非營利組織事業化經營管理的一個相當成功範例。

本研究透過文獻探討與次級資料分析法，以喜憨兒基金會為例，探討非營利組織產業化的原因、方法與運作模式，並針對國內非營利組織產業化可能會面臨的狀況及問題提出建議。具體言之，本研究之研究目的如下：

1. 探討個案非營利組織產業化經營的原因。
2. 分析個案非營利組織產業化的發展階段。
3. 分析非營利組織產業化可能的成效與影響。

2. 非營利組織的產業化

非營利組織的產業化是近年來的發展趨勢，隨著多元化社會的發展，非營利組織各自發展出具備差異的關懷焦點；另一方面，非營利組織也逐漸從一個不具營利性的被扶助者角色，一步一步發展成自立，甚至回饋社會的產業化之途，「產業化」儼然成為大多數非營利組織，在當前募款不易，財政吃緊時的一種選擇。而產業化這個名詞往往與民營化、私有化、商品化、企業化或是營利化畫上等號，實際上兩者並不是絕對必然的關係(李艾佳，2003)。

2.1 非營利組織產業化之意涵與必要性

傳統上，非營利組織的經費來源大都來自政府補助與大眾的捐助，但全球化之後，國內經濟急速惡化，使募款數量與成效形困難；另一方面是政府補助經費的競爭者眾，非營利組織必須展現高度的責信與績效方能爭取到補助，使得非營利組織開始有專業經營管理的壓力。陳金貴(2002)對非營利組織企業化的探討也指出，不論是國內還是國外，非營利組織均受外在環境變遷的影響，正面臨著資源匱乏的衝擊，自行開發營利的管道，延續組織的生命，將會是所有非營利組織未來無法避免的趨勢。

當政府對非營利組織的補助款項遞減時，非營利組織不得不尋求企業或類似企業的創業精神，並須管理其有限資源和各種方案，使其在運作上更具效率性。事實上，現已有許多非營利組織進入各種營利市場，獲得額外的收入(Weisbrod, 1998)。且有些活動可直接對組織的使命與工作有所貢獻(Skloot, 1988)。即使沒有直接對使命有所貢獻，但營利性方案、或活動所產生的利潤，可以支援與使命相關的服務(Young, 1998)。非營利組織不再僅滿足只提供短暫之服務，漸漸了解組織使命是永續的，故須以潛在的資源來支持此項觀念(Young, 2000)。

而在此同時，非營利組織內部也產生了一些變化，導致非營利組織開始向商業部門靠攏。整個社會在崇尚商業機制的潮流下，一般人認為走向資本主義、引進競爭機制和依靠市場的力量才是進步和維持品質的不二法門，這樣觀點也襲擊著一直被大眾認為是無效率的傳統非營利組織，再加上許多商業界人士開始進入非營利組織決策的最高機關董事會，因此也開始慢慢引進了商業界的形式方式與邏輯。此外，追求財務的穩定性，一直是非營利組織希望達到的目標，而引進商業機制不但可彌補其上述因其他資金來源減少所導致收入的短缺，亦可維持組織財務結構的健全，因其依賴自給自足的方式，不受到出資人的限制，可以為組織創造最大的運作空間。而商業化的行為，亦可促進組織使命的完成，有的是藉由庇護工廠的模式，提供服務業主回歸社會主流的管道與訓練機會；藉由服務使用者付費的方式，亦可讓服務人口群不至於對組織過於依賴，也消除烙印的感覺(轉引 Dees, 1998；蕭盈潔, 2003)。

2.2 非營利組織產業化的主要類型

非營利組織產業化是隱含著比較多「商業化」的性質(鄭讚源, 2004)，它不是單純只是使其組織數量增加的意涵，而是意指的是非營利組織從市場中收取費用，或者是從一般商業行為的觀點來說，賺取利潤之意。非營利組織產業化的發展基本上分成兩個途徑，一種是以非營利組織所擁有的一切做為基礎，再以企業方式來經營，美國和我國的現況運作屬於此途徑；另一種是從非營利組織的基礎中創造出新的社會企業組織，歐洲各國屬於此途徑。然而不管是那一途徑，因為非營利組織的種類甚多，各具有不同的特性，因此產生各種不同的類型，這些類型並無絕對的優勢或劣勢，只是呈現出目前非營利組織正式採行或可以採行的運作方式，作為非營利組織施行社會企業的參考(陳金貴, 2002)。有關非營利組織企業化類型，係在非營利組織的基礎下，逐步事業化經營的產業化；根據陳金貴(2001)以適當的商業化手段，獲取合理利潤做為考量，把非營利組織的事業化可分為：向受益人收費、販賣商品、庇護工廠的對外營業、以資源回收方式賺取費用、向第三者收費、直接經營事業及辦理與任務相關的各種方案等七種類型。

如表1所示，Dees(1998)指出，非營利組織的產業化，就是在取得資源、配送產品及服務的過程中，運用商業的方式來運作。由於非營利組織產業化的程度非常多層次，因此提出「社會事

業光譜」，只有極少數的社會事業，可以完全依靠慈善捐助或完全商業化的極端；至於其他大多數的組織，已經採取將慈善和商業的部份調整成適當比例的措施（Dees, 1998/張茂芸譯，2000）。

表1 社會事業光譜

		社會事業光譜	
		純慈善性質 ←	→ 純商業性質
動機、方法、目標	訴諸善心	兩者兼具	訴諸個人利益
	使命導向	使命與市場並重	市場導向
	社會價值	社會與經濟價值並重	經濟價值
主要利害關係人	受益人	補助價格，或服務對象有的付全額、有的免費	依市價收費
	資金	資金成本低於市價，或捐款與成本比照市場行情的資金兼具	市場價格的資金
	員工	付低於市場行情的工資，或同時有義工與支全薪的員工	依照市場行情給薪
	供應商	捐贈物品	特殊折扣，或物品捐贈與全額捐款皆有

資料來源：張茂芸譯，2000

從上述光譜來分析喜憨兒基金會事業化的運作層次可得知，在遭遇到政府補助的大量減少，為了永續經營，組織轉型的結果介於純慈善與純商業兩者兼具的中間偏右情形，在策略上走向以實際的生產銷售提供喜憨兒工作機會，也由工作中讓憨兒得到生命的尊嚴，再從自立自強的角度切入，讓所獲得的收入盈餘替代部分操之在人的捐款收入及政府補助。

3. 個案產業化理念與變革

一般人對殘障弱勢團體的形象，一直停留在「悲哀」、「可憐」與「同情」上。為了跳脫出這種傳統消極與負面的窠臼，財團法人喜憨兒社會福利基金會成立之後，將最重要的使命定位在「以愛與關懷化解障礙，啟發憨兒潛能，回歸社會主流並享有生命的尊嚴與喜悅」。

3.1 產業化的理念與願景

喜憨兒基金會的產業化打破了傳統悲情、等待人施捨的負面印象，尤其繼而發展出來的「喜憨兒烘焙屋」，更是訓練憨兒自食其力，在競爭性的社會中如何在逆境中站得穩固、走得來，也造就了喜憨兒「健康快樂，自力更生」的新形象。由基金會牽引著憨兒從幽暗的社會角落裡走出來，訓練憨兒們學有一技之長，以最容易和社區民眾交流、接觸與溝通的烘焙業入門，帶領著憨兒們回歸社會主流，使憨兒們的社會角色從在家裡消極、封閉的求助者，轉變為社會中積極、開放的烘焙生產者；從幾乎被世人遺忘的社會邊緣人，轉變為具有生產力的社會貢獻者。喜憨兒基金會是以心智障礙者為服務對象，其宗旨為「終生照顧、終生教育」。

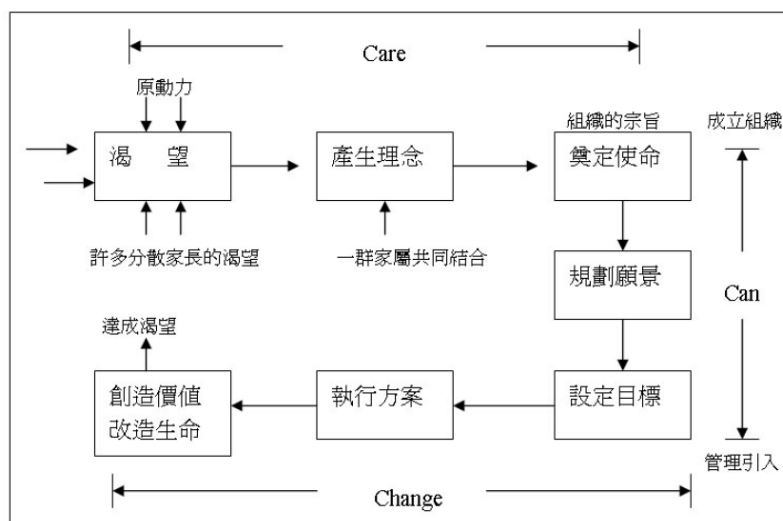
根據蘇國禎(2002)個案組織發展的使命、願景、目標與經營理念，如下：(1)使命：以愛與關

懷化解障礙，啟發憨兒的潛能回歸社會主流，並享有生命的尊嚴與喜悅。簡言之「改造憨兒生命」。(2)願景：服務全台灣的喜憨兒，改變社會大眾對心智障礙者的刻板印象，引導心智障礙者在社區中，由「被服務者」轉變為「服務者」，使微弱的生命能夠因此發光，也使他們能夠在社區中獲得終生照顧。(3)目標：為了讓所有喜憨兒生活在社區，有朋友、工作和溫暖的家，喜憨兒基金會在成立時，訂下提昇社會大眾對智障者的認識、設立玩具圖書館、爭取就學機會—啟智學校高職部之爭取、推動支持性就業輔導、成立清潔服務隊、推動成立庇護工場、推動設立托育中心與推動設立社區家園等八項目標。

喜憨兒基金會前執行長蘇國禎先生強調喜憨兒社會福利基金會的經營理念為「從生命得到尊嚴，從生活中得到喜悅」，具體內容包括：(1)愛心：心智障礙只是生命裡一部分的殘缺，用父母、社會及政府的愛心，關懷與支持，必可化解所有的障礙；(2)專業化：藉由專業的職業復健及專業的工作指導，改善憨兒的智能與體能，提昇工作能力，倡導自力更生，融入社會服務；(3)人性化：以人性為出發點，使心智障礙者能獲得正常化的回歸主流，能受到社區化的關愛，反對缺乏愛心的集中式、孤立化的管教；(4)社區化：主張隔離、去機構化，並以溫馨的家庭方式作為安置；(5)效率與管理：秉持著企業管理精神，提高方案效率，達成高品質服務目的。秉持著這樣的理念，讓獨樹一幟風格的喜憨兒烘焙坊和餐廳，在社會中贏得民眾的尊重，成為其他公益團體模仿的標竿。

3.2 產業化的發展階段與變革

財團法人喜憨兒社會福利基金會，原來名稱為喜憨兒法人文教基金會，是由一群心智障礙者的家長所組成，以心智障礙者的終身照顧及終身教育為宗旨。1995年6月由高雄市政府智障者福利促進會募集基金五百萬向高雄市政府立案，7月完成法人登記。在1997年3月在高雄大順設立第一個烘焙屋，台北地區是在民國1998年11月在台北市政府社會局完成立案，並設立台北市私立喜憨兒社區照顧中心，提供大台北地區心智障礙者生活技能的訓練及照顧，職業技能的養成與培訓，就業職場的開拓與輔導。基金會在2001年5月向內政部申請改制為『財團法人喜憨兒社會福利基金會』，同年6月，將服務據點拓展到新竹，在竹北市成立第一家喜憨兒餐飲福利商店。



資料來源：蘇國禎(2008)p.232 圖二

圖1 喜憨兒基金會3C成長模式

喜憨兒基金會產業化發展階段，如圖1所示，可分為關懷照顧(Care)、能力養成(Can) 與巨大改變(Change)三個階段。(1) 1992-1996年關懷照顧階段：喜憨兒基金會是由一群家長以關懷照顧自己的憨兒為原動力而結合在一起，激發出共同的理念，並進而奠定改造憨兒的神聖使命，以終生照顧、終生教育為宗旨，使憨兒的社會角色得以改變；1992年成立社團法人高雄市智障者福利促進會，1995年進一步募集500萬資金成立地方性財團法人喜憨兒文教基金會。(2) 1997年-2001年產業化能力養成階段：1997年第一家喜憨兒烘焙屋成立、1998年與花旗銀行合作發行喜憨兒認同卡、2001年擴大地方性為全國性喜憨兒社會福利基金會與2001年第一家喜憨兒餐飲福利商店的成立，有效養成喜憨兒產業化的能力；(3) 2002年-迄今產業化成熟階段-巨大改變：期間重要事件包括2007年建立喜憨兒網路募款平台正式跨足網路募款、2007年中華電信協助憨喜農場捐款專線上路與2008年憨喜農場正式於高雄縣旗山鎮動土興建；具體成果為截至2009年止，喜憨兒已經分別在高雄、台北、新竹成立包含烘焙屋、複合式餐廳與烘焙工廠等21個工作站，3處社區家園，喜憨兒打擊樂團、喜憨兒劇團、童軍團與植栽工作隊，安置了四百餘位成年心智障礙者的工作與照顧。從設定目標到執行方案，如：烘焙屋、餐廳、社區家庭、就業服務、喜憨兒俱樂部及憨喜農場等的落實直到完成創造價值，改造生命，產生一個真正巨大的改變，達成了最初的渴望與夢想。

4. 個案產業化模式、成效與展望

喜憨兒基金會以愛和關懷為出發點，將企業經營的理念與創新做法成功地引進喜憨兒社會福利基金會，秉持天助自助、自力更生的精神，採多元化經營原則，建立自立籌措經費能力，讓心智障礙者能從工作中得到尊嚴與收入，其運作模式已成為許多社福團體參考和學習的範例。

4.1 產業化的主要營運模式

喜憨兒基金會的產業化業務是典型的社會企業，透過商業化的活動，並結合組織的目標，以市場導向進入商業競爭市場的方式，讓受過訓練的喜憨兒們投入社區競爭性的市場工作，與社會、社區能充分交流與關懷，提供憨兒更多的學習環境(蘇國禎，2000)。有別於當時洗衣、洗車、清潔隊等盛行的服務方式，喜憨兒基金會決定開設一家具備市場競爭力的麵包店來訓練憨兒，讓憨兒也能成為一個所謂「師」級的專業工作者，在喜憨兒基金會的對外文宣上，讓社會看到的是憨兒一身專業烘焙的工作服，成為「很會做麵包的天使」；這種形象的重塑，微妙的移除了消費大眾對智障工作者的刻板印象。社會企業的成功讓喜憨兒基金會擁有更高的服務自主性，可繼續開發其他事業為憨兒創造更多的就業機會。近年喜憨兒基金會還根據十多年的烘焙經驗，鉅細靡遺地將烘焙麵包的方法步驟寫成專業書，將難忘好滋味與社會分享，它不單只是個庇護工場，它也成功的塑造自己和憨兒一個「麵包達人」形象。

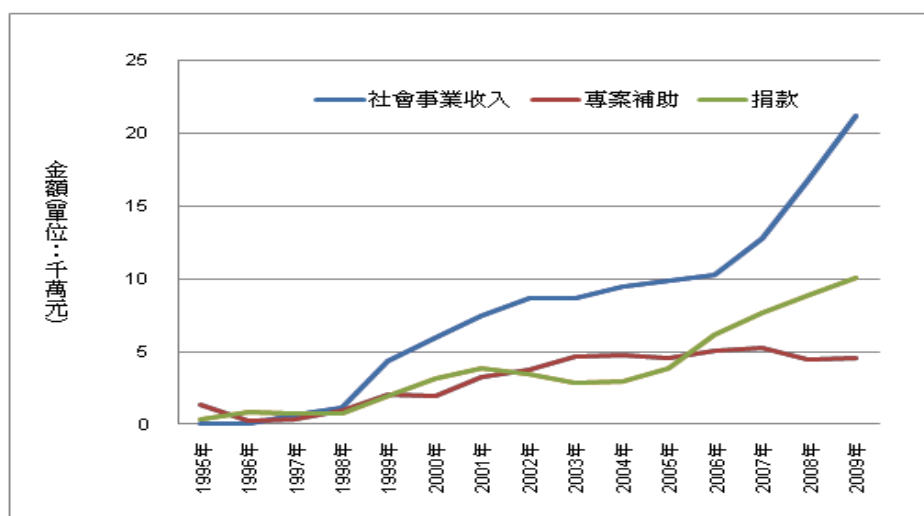
喜憨兒社會福利基金會的營運模式分為以下三類(張幼霖、林芬慧，2009)：(1) 自給自足的營運模式：喜憨兒基金會與大多數 NPO 最大的不同之處，是基金會的社會福利事業收入佔總收入的55%以上，逐年減少對於政府補助與民間捐款的依賴性，也因此有能力伸出援手幫助社會上其他弱勢團體，此種創新的經營模式與策略值得深入探討。(2) 善用事件行銷：基金會努力營造

媒體曝光的機會，創造可報導性與可看性的話題，並透過媒體的渲染廣為宣傳，讓「喜憨兒」在不知不覺中成為心智障礙者的代名詞，建立起良好的品牌形象。(3) 結合多元化的通路：除實體店面之外，基金會將通路拓展到全台灣所有可能的銷售點，包括郵局、郵局、電視購物等，其客群所分佈的年齡層相當廣泛。此外，基金會也把握每個重大節日的商機，使社會福利事業收入倍數成長。(4) 網路部落格串聯的力量：隨著web2.0時代的來臨，部落格已是最具代表性的特徵。透過部落客之間的互動與回應，使部落格成為訊息傳遞的行列，利用一傳十、十傳百的口碑行銷，向網友們推銷與募款，這股新興的網路擴散力量著實不容小覷。

4.2 產業化的經營成效

喜憨兒基金會由於產業化實行的成效不錯，因此，降低了對政府補助與社會捐款的依賴，。目前喜憨兒基金會產業化挹注了會內百分之五十以上的財源，也讓基金會有更多的彈性實踐公益使命與永續發展。至於經營策略方面，喜憨兒基金會的烘焙屋及餐廳經營成果，也讓憨兒由被服務者轉變為服務者，而這樣的成功案例已產生了蝴蝶效應；根據勞委會統計，已有約160個庇護工廠，以喜憨兒基金會的模式經營。

基金會1995年至2009年間各項收入來源比重趨勢，如圖2所示；透過快速成長自給自足的事業化經營創新模式，讓接受政府補助與民間捐款的比例逐年降低。從1997年「社會福利事業」有六百多萬的收入，佔年度基金會總收入的36.3%，成長到2009年二億一千多萬元，佔基金會總收入的59.1%；基金會產業化的成功，成為全台灣自籌能力最高的NPO 組織。就收入結構而言，三類主要收入來源變化如下：(1) 政府補助收入：到2009年底時，政府補助款四千五百多萬，已降低到只佔基金會總收入的12.7%；(2) 捐贈收入：在基金會持續的努力下，照顧憨兒也的確建立了良好的口碑和社會形象，2009年的年度捐款金額超過一億元，佔基金會總收入的28.2%。(3) 社會福利事業收入：喜憨兒基金會首創台灣NPO「自給自足」的創新營運模式的「社會福利事業」，讓服務對象學習製作烘焙產品，再開設庇護商店銷售商品，將所銷售利潤投入服務學員，2009年收入高達二億一千多萬元，佔基金會總收入的59.1%。



資料來源：台灣公益團體自律聯盟、喜憨兒基金會

圖2 1995-2009年喜憨兒基金會歷年收入來源圖(單位：萬元)

4.3 產業化的困境與展望

非營利組織產業化過程中，常會讓外界質疑是否發生公益使命的偏離或是營利的偽裝，造成組織認同者或捐款者減少的現象。而如何解決組織產業化所受質疑的困境，喜憨兒基金會認為除了要加強落公益使命的落實外，最重要的是基金會財務與資訊的公開化、透明化、公信力，以及課責機制的強化。喜憨兒基金會除了加入台灣公益團體自律聯盟，每年公佈財務報表外，也會印製捐款芳名錄，分送給捐款者參考；透明化財務的責信制度，是喜憨兒基金會建立社會公信力組織永續的重要基礎。

喜憨兒基金會，已經另外成立憨喜農場，期望將農場創造為兼具心智障礙者終身照護以及庇護休閒農場的園區。除了提供生產步驟較為緩慢、作息時間較為彈性、與大自然有更多接觸、復健與職業生活的融合外，更加強於健康體能的維護與充分人群互動機會以減緩老化，另又結合園區景觀設計、餐飲服務、觀光休閒產業等體系，以增加喜憨兒多元化生活內容，提升生活品質。

5. 結語

非營利組織扮演著解決社會問題、社會改革的角色，並與政府和企業之間，相輔相成，分別滿足許多社會需求。非營利組織的產業化，可以透過有效運用商業化的經營管理與組織運作，來達成組織穩定財源與為社會謀福祉的使命，解決長期以來資源依賴經費不穩定的問題。喜憨兒社會福利基金會在改造憨兒，以愛與關懷化解障礙，啟發憨兒的潛能回歸社會主流，並享有生命的尊嚴與喜悅的使命下，為服務全台灣的喜憨兒，改變社會大眾對心智障礙者的刻板印象，讓憨兒由「被服務者」轉變為「服務者」是基金會產業化經營的主要原因。基金會產業化經營發展，經過關懷照顧、能力養成與巨大改變三個不同的產業化階段與變革；透過快速成長自給自足的事業化經營創新模式，基金會接受政府補助與民間捐款的比例逐年降低，目前事業化經營收入已成為主要收入來源。

非營利組織產業化經營發展，必須不斷面對市場嚴格的競爭與挑戰；從社會事業光譜來看，產業化始於完全沒有事業收入的純慈善機構，加入事業經營，漸進發展到純粹事業經營體。產業化的過程，可能會有來自捐贈者或服務對象的質疑，如何加以因應？透過適切的社會行銷，與專業化高品質服務與產品，讓社會大眾更瞭解非營利組織企業化對非營利組織在解決社會問題及社會改革功能的重要性；繼續認同非營利組織的服務與使命，進而支持組織相關事業，讓組織得以永續發展，均為組織產業化所不容忽視的重要課題。

參考文獻

1. 余佩珊譯，彼得·杜拉克著 (1994)，“非營利機構經營之道”，台北：遠流出版社。
2. 李艾佳 (2003)，“第三部門發展新趨勢：非營利組織產業化”，新世紀智庫論壇，22，頁 81-90。
3. 陳金貴 (2001)，“志工組織的社會事業化”，志工台灣研討會，高雄：亞太公共事務論壇。
4. 陳金貴 (2002)，“非營利組織社會企業化經營探討”，社會企業化非營利組織發展之新趨向研討會論文集，台北：財團法人青年服務事業文教基金會。
5. 陳金貴 (2002)，“非營利組織社會企業化經營探討”，非政府組織夏季論壇，19，頁 39-51。
6. 陳金貴 (2002)，“非營利組織新貌-社會企業化”，台北：財團法人國家政策基金會。
7. 鄭讚源 (2004)，“社會產業典範移轉與跟部門整合”，非營利事業管理研討會論文集，嘉義：南華大學非營利事業管理研究所。
8. 鄭讚源 (2004)，“非營利組織資源分享”，非營利組織工作經驗交流研討會論文集，嘉義：中華非營利事業管理協會。
9. 蕭盈潔 (2002)，“非營利組織之事業化-以社會福利機構為例”，台北社會大學社會工作研究所未出版之碩士論文。
10. 蘇國禎 (2000)，“體驗失落的純真-返璞歸真就在喜憨兒”，喜憨兒，11，頁 8-10。
11. 蘇國禎 (2002)，“喜憨兒-NPO 台灣經驗”，財團法人喜憨兒社會福利基金會。
12. 蘇國禎 (2002)，“談非營利組織的典範移轉與核心競爭力-以喜憨兒社會福利基金會為例”，社區發展季刊，97，頁 156-167。
13. 蘇國禎 (2008)，“喜憨兒 NPO 核心能力”，財團法人喜憨兒社會福利基金會。
14. 台灣公益團體自律聯盟 <http://www.npoalliance.org.tw/>。
15. 勞委會 <http://www.cla.gov.tw/>。
16. 喜憨兒社會福利基金會 <http://www.c-are-us.org.tw/>。
17. Dees, J. G. (1998), “Enterprising Non-Profits, Toolkit for Social Entrepreneurs,” New York: John Wiley & Sons, Inc.
18. Skloot, E. (1987), “Enterprise and Commerce in Nonprofit Organization, in W. W. Powell(ed). The Nonprofit Sector: A Research Book,” New Haven: Yale University Press. pp.380-393.
19. Weisbrod, B. A. (1998), “Conclusion and public-policy issues: Commercialism and the road ahead,” in To profit or not to profit: the commercial transformation of the nonprofit sector, ed B.A. Weisbrod, New York: Cambridge University. pp. 287-306.
20. Young, D. R. (1998), “Commercialism in nonprofit social service association: Its character significant and rationale,” Journal of Public Analysis and Management, 17(2), pp.278-97.
21. Young, D. R. (2000), “Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspective,” Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29(1), pp.149-172