

雙面刃：探討員工心理擁有感在社會 型企業發展歷程中的角色

黃淑芬·楊君琦·胡哲生*

(收稿日期：109 年 12 月 23 日；第一次修正：110 年 02 月 17 日；
第二次修正：110 年 05 月 17 日；接受刊登：110 年 07 月 28 日)

摘要

在變動急遽的經濟環境下，資本家為求企業生存與利潤，以市場價值主導資源運用與人才管理。企業以營運成果為首要目標，將人才視為生財工具，造成勞資之間的互動緊張，也使得新世代的勞動力對工作意義產生新的思考。以社會理念與經濟活動為創業雙重目的的社會型企業（Social Business），不以股東的最大利益為唯一目標，而是關注第三對象的福祉，在資源有限、存亡不明的情形下如何吸引人才加入？這些人才受到社會議題的吸引後，如何形成包括：認同、責任、效能與歸屬的心理擁有感（Psychological Ownership）？心理擁有感是否會因為組織的發展階段而產生變化？其如何影響員工的工作產出？是為本研究探討的重點。

本研究以紮根研究基礎，理論抽樣三個創業目的與理念相近的社會型企業為個案，以敘說探究（Narrative Inquiry），訪談個案公司內部員工收集在創業孵化期的相關資料後，再依訊息內容描述的現象進行編碼，依事件及現象發生時間，分別歸入嘗試商業模式的萌芽階段、組織目的與個人目的謀合的對焦階段與建制管理制度的加速階段，探討社會型企業員工心理擁有感形成的過程及不同發展階段心理擁有感的演化。

關鍵詞彙：社會型企業，企業發展歷程，員工心理擁有感

壹·緒論

一、研究背景與動機

當商業活動主宰大部份人的生活，企業除了提供產品與服務，參與企業活動更是大部份人的生活重心，社會學家 Sennett (1998)研究現代經濟對個人產生的影響，主張新資本主義侵蝕了個人的品格，在變動急遽的經濟環境下，勞工的價值與行為，受到組織的影響，工作本身的意義也隨之改變。自 Sennett (1998)研究發表二十年來，企業組織在科技的加速驅動下，組織的彈性與變化更大，勞工必須以更高的技能條件及應變能力才能符合組織的需要。勞務價值

* 作者簡介：黃淑芬，輔仁大學商學研究所博士班學生（通訊作者）；楊君琦，輔仁大學企業管理學系教授；胡哲生，台灣社會企業創新創業學會理事長。

的提供與薪獎報酬的交換關係成為企業人力資源運作的核心，在只顧短期交易的組織關係下，勞動者失去忠誠、承諾。隨著組織對人才的珍視與培養日益淡化，於是勞資關係也日益惡化。

2008 年金融海嘯過後，潛藏的社會反省挑戰追求利益掛帥的資本主義。在不願意成為資本運作下的零件或找不到認可價值的商業組織下，從社會議題出發，以社會價值創造或解決特定社會議題為趨動力量的社會創業(Social Entrepreneurship)引起了廣泛的注意，吸引具特定特質的優秀人才加入。

人力資源是企業成長的重要關鍵因素，社會創業家雖然能夠以社會使命與理念吸引人才，然而在面臨創業初期可行性不確定的商業模式及實現社會使命的雙重壓力下，這些人才以高度熱誠與使命感進入社會企業領域，隨著企業發展過程中的組織變化，對組織及原屬社會使命的心理擁有感(Psychological Ownership)從形成到變化與一般商業機構似乎有所不同。

這些前仆後繼的社會創業，其從業人員對於社會創業所主張的社會使命(Social Purpose)有一種特殊的心理擁有感，這種將組織視為己任的心理狀態引發研究者興趣。本研究以微觀基礎從訪談個案收集的資料，探討社會企業從業人員將社會議題視為「己任」的心理擁有感如何形成？是否有帶來正面與負面的影響？以及是否可以提供人力資源管理不同面向的理解。

二、研究主題

以理念為核心的事業體，對於人力資源取得(Acquire)、激勵(Motivation)與留存(Retain)都有高於一般企業的感性因素，屬於非正式控制的隱性構面。有別於傳統商業組織中勞僱間，以薪酬待遇、職位為誘因，單純且直接的交換關係，社會型企業的從業人員，容易受到理念和使命吸引感動，除了單純的就業關係外，也在尋求個人社會責任的實踐。

台灣社會企業發展約 10 餘年，發展歷程尚屬於初創、生存階段(Churchill & Lewis, 1983)，雖然還不足以對社會型企業的發展下定論，但可以從員工心理擁有感的角度進行階段性的檢視，觀察在初創期間的變化過程中，社會型企業的組織特性，以做為後續發展的基礎。

本研究關注以社會理念為創業目的的社會型企業，探討下列四項議題：

1. 社會型企業發展歷程與一般新創企業有何不同？
2. 社會型企業員工的心理擁有感如何形成？

3. 在社會目的與商業目的對焦的過程中是否會影響員工的心理擁有感？
4. 隨著組織的發展需要導入管理機制時，員工的心理變化為何？

本研究以追求社會影響力及商業利益的社會型企業(Social Business)為標的，概括了兼顧「社會影響力」與「商業活動」的組織，立意抽樣三個不同發現階段的個案公司，訪談其內部成員進行「敘說探究」的質性研究，探討在不同的發展階段，其成員員工心理擁有感的變化與對組織發展的影響。

三、研究目的

當前管理理論中較著重經濟型且足俱規模的組織改善，以追求企業最大商業利益為目的，但對同時追求社會目的與商業目的的社會型企業的組織發展了解較少。以台灣經濟發展的特色，微型及小型企業佔比極高，若能釐清社會型企業發展過程中，員工心理因素的變化，也可以提供一般商業組織發展中人員激勵與留任參考。

社會型企業是未來新創企業發展的主流，愈來愈多創業家投入關注社會目的的創業活動，如何運用已被商業機構證明有效的管理機制來提昇營運績效，透過了解社會使命對社會型企業從業人員的重要性並觀照員工的個人需求，可以讓員工與組織所主張的社會使命能夠持續共演，不減損員工對組織的額外付出，也是本研究的意圖。

貳·文獻探討

一、社會企業與社會型企業

(一) 社會企業

1990 年代，由 Dees (1998) 率先提出社會企業(Social Enterprise)一詞，在這之後的各國學者亦爭相提出社會企業在各種範疇與型態上的研究。隨後社會企業在歐洲和美國因為社會、經濟環境發展出不同的研究方向，相較於歐洲學者的研究重點較為著重在合作、社區創新和社會民主等議題；美國的研究焦點是以市場機制為核心，更加強調運用商業行為賺取收入的美國式的社會企業。

胡哲生、高明瑞、吳宗昇、高永興與楊銘賢(2018)及 Hu, Lo, and Prasetyo (2017)，將這類非純粹資本經濟的社會企業組織，依其原有的組織特性及創辦

人背景，分為九類組織，其中新創社會創業及 PO 社會化轉型是本研究所關注的對象，在既有的工商體制下，這些新創事業在型態與傳統資本型或單純追求股東利益的商業機構不分軒輊，但營運的目的除了獲利目的外，還有社會目的的雙重目標(Dual Purposes)(Chang, Hu, & Wong, 2012)。

(二) 社會型企業

雙重目標也帶來雙重壓力，社會企業的創業家們在貫徹其組織的社會使命時，時常陷入商業機會與社會使命兩者孰輕孰重的兩難之中，特別是在爭取社會資源時，要強調自身的社會使命與目的，但又得面對所有新創公司都有的市場壓力。

資本型的商業機構，以利潤極大化為目的，由市場機制來決定成敗，兼顧社會目的與經濟目的的社會企業，其社會目的中包含了社會服務與社會價值，其終究屬於社會組織（政府、NPO、基金會、社會機構）的專職，與商業機構沒有共通性或共融性，因此 Dees (1998)認為社會企業的重要特徵之一便是「創新與社會影響」（胡哲生、高明瑞與蔡適陽，2017）。

傳統型的創業家看到市場機會，透過提供財貨勞務滿足市場需求獲取利潤報酬，其誘因與成果都以財務指標為依據，社會創業家重視的是社會價值，從社會關懷出發，滿足被傳統商業忽視的市場本來就是「無利可圖」或「薄利」，才會被傳統商業創業無視，創業難度高於商業創業，必須以新的觀念、觀點、技能與系統等經營手段來面對挑戰。施振榮(2013)對社會企業的演說中提到，社會企業的模式改變了贊助者祇能單向給予的模式，使贊助者與產品使用者互惠，甚至可以讓贊助者與產品使用者合一，透過消費完成贊助的心意。

社會創業家們無論是看到商業機會後考慮社會使命，或是先關注某些社會議題後以商業手段解決，都值得肯定。因此，本研究不拘泥於社會企業的定義，而是將實名社會企業(Social Enterprise)、社會創新(Social Venture)、社會創新機構(Social Innovation Organization)、混合型企業(Hybrid Organization)、非營利組織從事商業活動、關注特定社會議題而成立的企業以及主張良善或永續議題的企業，甚至新進提出的影響力組織(Impact oriented organization)，皆概括稱為「社會型企業」(Social Business)。也就是說，包含以社會使命(Social Mission)作為企業成立的目的，並且同時具商業目的的經濟活動(Business Activity)的組織機構。

Bocken, Fil, and Prabhu(2016)主張社會型企業(Social Business)是在開發中國家對貧窮市場中未滿足的教育、健康、能源、衛生及金融需求所進行的商業活動，與本研究的意旨略有差異。

(三) 社會型企業發展面對的挑戰

社會創業與傳統創業最大的趨動差別在於對社會的關心，經營事業的目的在於解決特定對象的問題(例如：環境、弱勢等)，以第三對象的福祉為目的，但社會與商業的雙重目的也帶來挑戰，以人力資源的取得為例，社會型企業以社會使命吸引人才，但在經營過程中，若因應業務的需要，修訂原先所堅信之使命價值，就容易因組織成員各自不同的價值觀和信念而引起紛爭；隨著組織的成長發展以及環境的變化，組織中的理想主義者和實用主義者會持續地維持緊張的局勢，Tracey, Phillips, and Jarvis (2011)的研究表明，如果組織無法適應這兩者之間動態的變化，他們就有失敗的風險。因此，如何使組織長期且持續地保持混合性便是關鍵的問題。

二、企業成長階段與組織管理

企業的發展有如其他的事物、生命發展有其生命週期(Life Cycle)，包括了企業初創、成長、壯大、衰退甚至退出的過程。雖然企業的因營運環境、營運能力，存續的壽命有長有短，但各個企業在生命周期的不同階段所表現出來的特徵卻具有某些共通性。瞭解這些共通性，可以使企業瞭解自己所處的生命周期階段與狀態，從而修正經營狀態，進行必要的組織變革，以提高企業的存續機會。

60年代開始，學者們對於企業生命周期理論的研究比前一階段更為深入，對企業生命周期的特性進行了系統研究。Gardner (1965)指出，企業的生命周期有其特殊性，主要表現在：第一，企業的發展具有不可預期性。一個企業由年輕邁向年老可能會經歷 20-30 年時間，也可能會經歷好幾個世紀的時間。第二，企業的發展過程中可能會出現一個既不明顯上升也不明顯下降的停滯階段，這是生物生命周期所沒有的。第三，企業的消亡也並非是不可避免的。

分割企業的成長週期有不同的構面分切方式，包括成立年限、組織結構、策略，營業額、員工人數等，而各學者劃分的階段數也不同，Peterson (1983)以企業成立年限，20 年以下為幼年，21-60 間為中年，六十年以上則為熟年期。

Churchill and Lewis (1983)認為，小型企業成長的變數很多，成長的路徑差異也大，單純使用過去研究者常用的規模(Size)及營收成長(Growth)並不足以說明其複雜性，特別是初創期間的特殊性也常被忽略。據以，綜合過去的文獻、經驗及實際研究以八個因素，包括規模(Size)、多樣性(Diversity)、複雜度(Complexity)、企業主的管理風格(Managerial Style)、組織結構(Organizational Structure)、組織系統正式化程度(Formal System)、策略目標(Major Strategic Goals)及創辦人的參與程度(Owner's Involvement)等，整合描述企業各個發展階段的特徵及因應對策，提出五段成長模型最被廣泛運用，包括初創期(Existence)、生存期(Survival)、成功期(Success)、起飛期(Take-Off)和資源成熟期(Resource Maturity)。

張元杰、陳旻男(2010)研究快速成長的新創企業在不同階段的成長策略，指出新創事業是一個新組織創建的進行式，集合組織彼此依賴的行動，產生明顯的成果（張元杰、陳旻男，2010），以階段發展模型及動態創業歷程，提出新創事業成長的三個階段：育成階段(Incubation phase)、新創階段(Start-up phase)和上市階段(IPO phase)，在不同的創業階段，進行商機確認、創業資源累積與適切的組織發展三者的相互調配共演。該研究也整理了創業階段的模型如下表：

表一 創新階段模型比較表

作者	階段描述			
Block & MacMillan (1985)	概念形成	大量生產	銷售策略實行	
	與測試	市場前導銷售	修改設計 價格調整	
Kazanjian(1998) ; Kazanjian & Drazin (1990)	概念發展	商品化	銷售成長	穩定成長
		過程		
Holt (1992)	創業前階段	新創階段	早期成長階段	晚期成長
Chen & Li (2006)	IPR 階段	新創階段	早期成長階段	
	種子階段			
張元杰及陳旻男(2010)	育成階段	新創階段	上市階段	
	(Incubation)			

資料來源：張元杰、陳旻男(2010)及本研究整理

以上無論企業生命週期或新創期間的階段模型，都是以傳統商業機構為標的，主要考量產品市場及資本市場，探討不同階段如何回應市場及客戶需求，取得生存與發展的機會。

社會型企業的創業目的，除了回應市場的商業目的外，還有社會目的，不以純粹的市場反應考量發展方式，因此在動態發展的歷程中，容易產生商業目的與社會目的的衝突，在動態的新創過程中需要讓進行不同關係人的商業目的與社會目的的對焦(Purposes Alignment)。台灣社會型企業的發展十餘年，員工人數不見破百人，營收規模也少見能破五億元台幣，依中小企業處定義，尚屬小型規模，依 Churchill and Lewis (1983)小型企業的成長階段的描述，雖然部份表現佳者已通過生存期，正往成長的階段進行中，綜合以上所述，本研究將社會型企業的新創孵化期、存活期，依社會型組織特有的現象再細分為三個發展歷程階段：萌芽階段(Incubation)、對焦階段(Purposes Alignment)和加速階段(Acceleration)。

其中萌芽階段的組織特徵在於將社會理念形成商業模式，對焦階段的組織特性在於其社會理念與商業手段之間對焦的適切度，這個階段是組織理想與現實的平衡，員工對使命的心理擁有感扮演了一個重要的角色。如果能夠完成社會目的與商業目的、個人目的與組織目的的對焦，才有機會進入業務發展的加速階段，驗證社會理念能夠被市場接受，開始進入成長期。其劃分觀念，如下圖：

作者	企業成長階段				
Churchill and Lewis (1983)	初創期	生存期	成功期	起飛期	資源成熟期
張元杰及陳旻男 (2010)	育成階段		新創階段	上市階段	
社會型企業 (本研究)	萌芽階段	對焦階段	加速階段		
	孵化新創期			成長期	

圖一 社會型企業新創期間發展階段

資料來源：本研究整理

三、社會型企業的人力資源管理

(一) 員工與組織的交換關係

資本型商業機構在「有利可圖」的前題下，先有股東投入資金，招募人才提供財貨勞務服務客戶，賺取利潤來回應股東的期待，此種商業循環眾所週知。人才也與其他生財、生產資源一般有其市場價值，為了取得組織需要的特定人才及能力，必要時得以「高於市場」的待遇吸引人才。

Rousseau (1995)提出心理契約理論(psychological contract theory)主張勞雇雙方除了受到勞動契約的約定外，無形的心理契約亦會規範彼此的期望與義務。企業提供有形與無形的誘因，包括薪資報酬、學習成長、晉升肯定、歸屬認同等來取得員工的時間、專業技能及良好的態度等來提高生產力、組織承諾及員工滿意度。

泰勒的科學管理概念中為了提高製造效率，以流程的概念拆解工作，計算每一個職位應該有的生產力與表現，從此「人」就如同其他零件般需要被管理，之後霍桑研究，加入人際因素對工作表現的影響，管理制度的最重要任務就在於提高生產力及工作效率。

在社會型企業的運作中，特別是創業孵化期，和一般的商業創業一樣，都需要檢驗商業模式的可行性，但由於理念號召，可以得到比較多的社會資源的支持，認同其理念者會以不同的形態來表示支持（施振榮，2013），消費者以購買；投資人以資金投入；政府會提供政策補助與協助；勞動力則以自己的時間及專長才能來投入，有志工，也有給薪員工。給薪員工對工作的投入有高於一般勞動市場的社會使命感，不單純以薪資福利作為工作付出的考慮。

（二）雙因子理論

行為科學家 Fredrick Herzberg 在 1950 年代後期提出雙因子理論，將人們的工作動機分為兩類：激勵因子(Motivation Factors)與保健因子(Hygiene Factors)激勵因子從工作本身產生的內在因素，例如：工作內容、成就、認同、責任等，可以激勵個人的工作積極。保健因子則與積極感情無關，如：薪資、公司政策、督導、工作環境等。增加保健因子可以消除工作的不滿，但無法增加滿足感；激勵因子則可以增加工作持久的滿足感。

表二 HERZBERG的雙因子理論示意表

保健因子(Hygiene Factors)	激勵因子(Motivation Factors)
薪資 Salary	成就感 Achievement
監督 Supervision	認同 Recognition
人際關係 Interpersonal Relations	責任 Responsibility
公司政策 Company Policy	成長 Advancement
工作條件 Working Conditions	工作本身 the Work itself
工作安全 Job Security	

資料來源：李誠等《人力資源管理的 12 堂課》－薪酬管理

依 2018 社企大調查，社會型企業員工的薪資報酬普遍低於市場水準，但並沒有引起太大的不滿，甚至在加入的時候會主動調降薪資期待，且對於公司的政策制度有極高的參與動機，面對組織使命感飄移的反應亦更加強烈，此現象與雙因子理論的推論似有差異，對社會型企業從業人員而言，價值認同是否應為關鍵因子值得進一步探討。

四、員工心理擁有感

(一) 心理擁有感

擁有感(ownership)又稱完全物權，權利人對標的可以直接全面支配的權力。在一般意義上，擁有感也指人對於外界自然的支配或者支配形態。後者含義上的擁有感(所有權)，從人類起源開始就已經存在，且經過了長時間的歷史變遷。而法律意義上的擁有感，是在一定的歷史階段以所有(支配)為基礎的技術概念。也就是說，在商品交換占主導地位的近代社會，在互相交換商品的主體之間，必須互相承認對方對於商品這種財富的固有的支配(私有)。這種社會需要就是擁有感。因此，普通意義上的擁有感是以排他的，包容性的支配為內容的一種權利。心理擁有感(psychological ownership)是一種心理狀態，即個人感覺標的物體(或者是目標的一部分)好像是他的一樣。心理擁有感這一構念由法學領域的擁有感概念衍生而來。心理層面上的擁有感是種占有感(the feeling of possession)，它使得人們把占有物視為自我的延伸，進而影響著人類的態度、動機和行為產生(Pierce, Kostova, & Dirks, 2001)。

(二) 影響員工心理擁有感的因素

Pierce, Rubenfeld, and Morgan (1991)針對員工股票擁有計畫(employee stock ownership plan)研究後提出之員工擁有權。組織心理擁有感是指組織成員感覺他所在的組織或者組織的一部分是他自己的(my, ours)心理狀態，在組織中，心理擁有感的標的物體，可以是整體的組織或者組織中的某個具體標的，例如：工作、工作團體、職位或空間。由於個體和具體情境不同，擁有感的目標也會不斷發生變化，並不是一個恆常的狀況。有些員工對他們的工作產生心理擁有感，而其他人卻不一定會對組織成員產生這樣的感受。

(三) 心理擁有感與員工產出的關聯

組織心理擁有感是團隊有效工作的心理模式內容之一，它與員工對組織的積極評價和總體績效均存在顯著的正相關，其對工作績效的預測要優於當前

普遍採用的核心指標。相關研究也證實組織心理擁有感與組織承諾之間顯著高相關，而前者能解釋的組織現象比後者更多更有力(Hsieh, Weng, & Lin, 2018)。

Pierce et al. (2001) 研究組織心理擁有感與工作績效之間的關係，發現當組織滿足了員工的三種基本需求（空間感、效能感和自我認同），員工會積極維護組織並完成組織中的心理擁有感期望行為。劉敏熙、胡汶沁(2010)提出，當員工有較高的心理擁有感時，會將組織的目標視為是自己的目標，亦即員工會對組織擁有責任感及歸屬感，並且希望組織變好，藉此獲得工作滿足。

組織心理學與工作有關的心理與態度如：如工作投入(engagement)組織認同(organizational identification)、組織內化(organizational internalization)和心理授權(psychological empowerment)等在構念上各有差別。學者也比較個人與目標物的心理因素關係，包括組織承諾、組織認同及內化與心理擁有感的比較（Pierce et al. , 2001）如表三。

表三 心理擁有感與組織承諾、組織認同及內化比較表

構面	心理擁有感	組織承諾	組織認同	組織內化
1. 核心觀念	擁有感(我的,我們的)	渴望保持攸關	透過組織的特點來定義自己	共同的目標或價值
2. 回答個人的問題	我有多大程度上感覺這個組織(或工作)是我的?	為什麼我要維護在組織中的地位(位子)?	我對組織的評價?我是誰?	我相信什麼?
3. 激勵基礎 (強化因素)	<ul style="list-style-type: none"> ● 效能 ● 認同 ● 歸屬(自己的空間) ● 責任 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全 ● 歸屬感 ● 信仰和價值 	<ul style="list-style-type: none"> ● 吸引力 ● 關聯度 ● 自我強化 ● 整體感 	<ul style="list-style-type: none"> ● 必須是對的 ● 信仰和價值
4. 發展	主動融合組織	自己決定要不要維持與組織的關係	<ul style="list-style-type: none"> ● 將自己歸納成和組織一樣的類別 ● 聯盟/攸關 ● 模仿組織的行為 	接受組織的目標或價值觀
5. 後果(部份)	<ul style="list-style-type: none"> ● 權利與義務 ● 支持或控拒改變 ● 挫折/壓力 ● 拒絕分享 ● 管家心態/組織公民行為 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織公民行為 ● 意圖離任 ● 出勤(attendance) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 支持組織參與各項活動 ● 期待留任 ● 挫折/壓力 ● 異化疏離 ● 脫序 	
A. 權利	<ul style="list-style-type: none"> ● 知的權利 ● 建言的權利 	● 無	● 無	● 無
B. 義務	<ul style="list-style-type: none"> ● 分擔負荷 ● 主動及負責的建言 ● 知悉內部資訊 ● 保護組織 ● 關心與呵護組織 ● 成長與強化 	● 無	● 維持崇拜的狀態	● 保護目標與價值觀

資料來源：依據 Pierce et al. (2001)，本研究整理

參·研究方法

本研究以質性研究的紮根理論為基礎，進行多個案研究分析，以敘說探究 (Narrative Inquiry) 為方法進行紮根研究。先了解社會型企業發展的現況與遭遇的問題後，建立研究的主題與研究對象，因為台灣社會型企業都還在新創階段，單一公司無法充份反應研究主題需要的內容，因此以多個案研究，針對個案公司的內部員工進行訪談，獲取個別案例的內涵觀點後，再進行跨個案資訊整合比對，以拼湊出在不同發展歷程員工的感受與看法。

一、研究設計

本研究以質性方法進行紮根研究，獲取個別個案公司的內涵觀念後，再訪談不同資歷背景的員工，透過其經驗回溯，收集足量的資料再進行跨個案資訊的整合比對。

質性研究可以用來探索已發生及正在發生的事情，符合本研究關注個案的現況，紮根研究的特色，在於收集資料的彈性、從當事人的眼光收集資料、收集「過程的」、曖昧性質的資料等等，可以藉由程序的進行將研究個案的特色更加明顯化，具有人文精神、草根性格與本土風味（胡幼慧，1996），符合本研究意圖探索社會型企業發展過程中正在發生的事件與事實的需要。

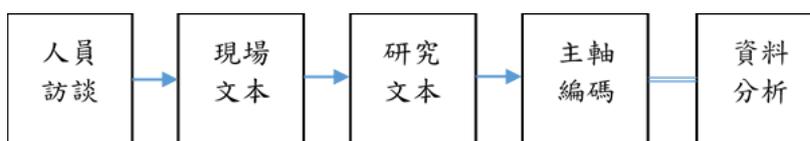
台灣社會企業倡議雖然超過十年，但其蓬勃發展也是近十年的事情，以永續經營的企業目標來看，仍屬短暫。迄今無完整歷程的案例可以提供足夠的資訊，所以仍需要以實體案例進行研究，做為典範理論的觀念基礎。為完整拼湊社會型企業發展歷程中的資訊，本研究使用多個案研究法 Yin (2003)，以立意抽樣 (purpose sampling) 的方式，從以社會使命為立業宗旨的機構中，找到社會目的與業務性質類以，但發展速度與歷程不同的社會型企業，並符合隱含理論模型的個案，將其做為研究對象。以歸納方法，找到共通性、可解釋現象的模型，屬於多個案設計單一分析單位 (Multiple case designs, Holistic) 的研究方法。

二、資料收集與分析方法

本研究以敘說探究(Narrative Inquiry)的資料收集方式，由訪談對象敘說個人在個案公司的經驗與感受，並描述個人經歷個案公司的發展歷程。稟持以訪談對象陳述的故事內容、肢體符號，了解他們的行為意義以收集大量敘說資料，並搭配收集的次級資料及研究者的參與，觀察訪談對象的行為及感受，彙整成對研究個案的理解，以追求研究主體（社會型企業）的本質(quality)，萃取出有意義的線索，進行研究分析以形成可解釋、可分類的命題。

分析敘說資料是透過敘事(storytelling)，對研究對象所說的內容發展成具有意義的理解。為了處理龐大而雜亂無章的原始資料，Kim (2015)將質性資料分析簡化成四個基本元素：編碼(codes)、分類(categories)、型態(patterns)與主題(themes)。雖然有特定的研究目的，但只摘取部分有關資料進行分析。

在資料收集與探索的過程中，由訪談對象的眼光與感受，敘說個案公司在不同階段發生的事件及人員感受，建立現場文本，再進一步從現場文本過濾與重建與研究主題有關的資訊，形成研究文本後進行主軸編碼，再進行資料分析，訪談資料分析程序如圖二。



圖二 訪談資料分析程序

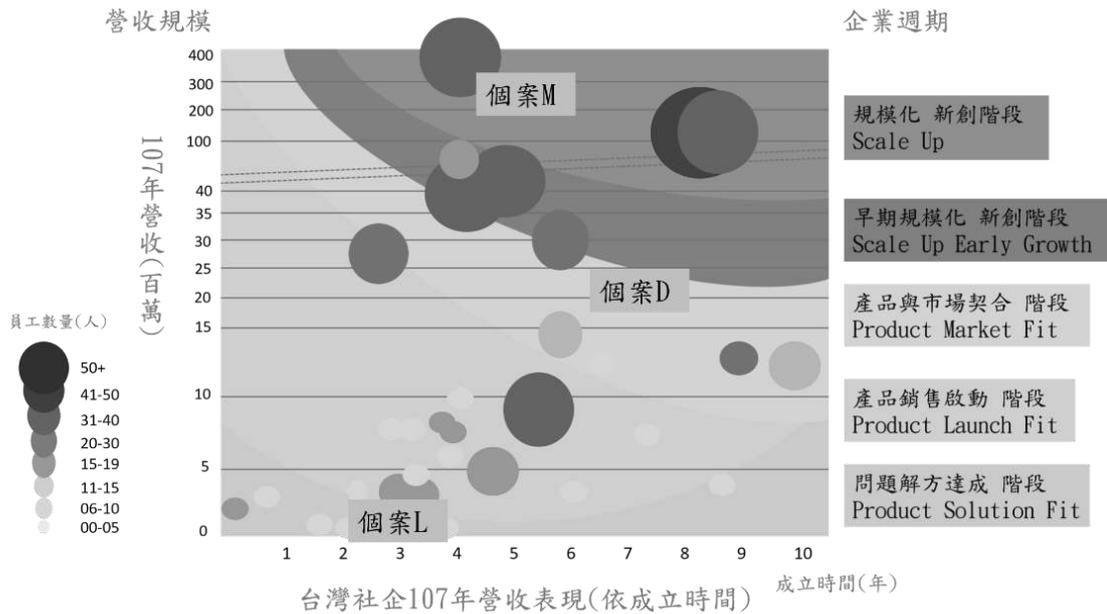
資料來源：本研究整理

(一) 抽樣個案

雖然研究者關心的是台灣混合商業目的與社會目的的社會型企業的人員心理感受議題，但為聚焦共同問題的探索，避免業務因素的干擾，故在個案選擇時傾向尋找具有同質性的社會型企業，並從訪談的廣泛接觸中，為研究目的的需要進行立意抽樣(Purpose Sampling)。由於台灣社會企業經過倡議與發展，正式成立公司的時間也還短，規模也還小，發展路徑更是不同，因此為呈現研究目的，特別選取都是食農為社會目的，但發展現況不同的個案公司，來拼湊社會型企業新創階段可能的樣貌。

在各家關注食農議題的社會型企業中，進一步選擇個案公司，經比對與實際觀察以及專家推薦後，選定 VaLai 農創店（個案 L）、直接跟農夫買（個案

D) 及鮮乳坊 (個案 M) 作為研究個案。三家個案公司都是在 2014~2015 間成立，關注的議題皆與食農有關，規模與大小不同。除已經歇業的個案 L 外，其餘個案之創辦人皆表達，「人」是該企業發展歷程中最迫切的議題。三家個案在業務規模、業務型態及發展過程上皆有不同之處且具有足夠的代表性 (如圖三)。本研究考慮在現有的經營環境之下，以社會使命為立業宗旨的社會創業折損率極高，因此不能忽視曾經在創業階段參與的員工及其感受。在資料收集中心個案 L 雖然歇業，但在創設過程可以反應典型的社會創業歷程，亦能提供草創階段的資訊，以豐富研究資料。個案選擇原因比較如表四。



圖三 社會企業規模及營收分布2015年-2019年

資料來源：2019 台北社企發展報告，臺北市產業發展局

表四 個案選擇原因列表

個案	代碼	目前階段	原因
V 農創店	L	萌芽階段 (歇業)	2014 成立，早夭的農創店，轟轟烈烈開幕，極具理想性與明確的社會目的，是萌芽階段案例的典型。也反應了現況許多有極高理想，但無法完成商業模式的社會創業歷程。
D 購物平台	D	對焦階段	由粉專網頁開始由志工協助，2014 正式成立，慢速成長，陸續參加協助社會創的活動，得到社會資源的協助，因為堅持社會理念的實現，經常遇到貨源不足或產品品質不符合規定的挑戰，能突顯社會企業在萌芽階段與對焦階段成長過程中所遭遇的管理問題。
M 鮮乳品牌	M	加速階段 漸入成長期	2015 年成立，是社會企業的資優生，成立以來，業績蒸蒸日上，營收四年增加十倍，在快速成長背後，面臨組織未來發展與制度設計的整備挑戰，可以做為觀察社會型企業在萌芽階段、對焦階段與加速階段，組織與人員心理變化的案例。

資料來源：本研究整理

綜合而言，所選取的個案公司，除了關注的社會議題、業務項目、成立時間類似外，也都對人才有足夠的吸引力。

(二) 資料收集

本研究雖然以個案公司為研究對象，但研究發現不單以研究個案為限，因此採取多重資料來源，包括報導、演講、訪問新聞、網路資料及員工個別訪談。

資料收集分兩階段進行。第一階段仰賴次級資料，主要目的在於了解經營環境及主要議題，並選擇適當足具代表性的研究個案。第二階段初級資料收集，包括個案公司的人力資源制度及個別員工訪談，並進行相應比對，以掌握社會型企業成員心理狀態與感受的重要資訊進行分析。

1. 議題形成期間次級資料來源：

確定研究主題與範圍後，開始針對個案公司進行次級資料收集，所選取的個案公司相關報導的次級資料非常豐富，主要多是談論其理念及創業源由，藉以確認所選取的個案公司都符合具有社會使命及商業活動目的。

在第一階段資料收集後，確認個案公司都是以社會議題出發，對特定社會現象關注，例如：農村人口外流、文化流失、食品安全、農牧產品用藥……議題等，創業的目的不是以追求財務成果為目的，而有特定的關注對象，例如在地社區成員、酪農，農夫等。

初步分析社會型企業與一般商業機構最大的三個差別在於：一、不以財務目標為目的，主要是認同其所主張的社會使命及意圖處理的社會議題。二、在組織發展過程中個人的期待不同。三、社會型企業在轉型與發展過程，「人」是最主要的助力與障礙。

2. 研究資料收集

完成次級資料收集後，抽樣訪談個案公司的員工，透過訪談對象所述說個人在個案公司工作歷程中的故事敘說及觀察，以微觀基礎了解個別員工的感受與想法，將訪談的大量口說文字資料及事件觀察記錄轉化為事蹟敘述的「現場文本」，再精選與研究主題有關的資訊整理成「研究文本」，並進行主軸轉譯編碼與分析。

為了收集員工個人的真實感受與看法，訪談過程在開放的氣氛中，由員工自由述說個人的經驗與感受。訪談設計也以開放式問題為主，以避免訪談對象受問題內容限制而無法反映真實感受。參考題綱如下表五。

表五 研究資料收集訪談綱要

範疇	研究問題	參考題目
員工背景	了解員工參與社會型企業的動機，是否有背景啟蒙因素。	<ul style="list-style-type: none"> ● 依據這些日子的接觸，我看到_____，讓我對你參與_____很好奇可以先請你簡單說一下自己的背景嗎？
組織感受	員工自己陳述對個案公司的感受與觀察，帶出人力資源制度。	<ul style="list-style-type: none"> ● _____是一個_____的組織/公司，你是什麼樣的因緣加入它？是草創階段的成員嗎？它吸引你的地方是？ ● 在你/妳的眼中，_____是一個什麼樣的組織？與其他機構的經驗，有什麼不同？ ● 在_____工作期間，印象最深刻的的事情？
組織發展期間	由訪談對象的感受了解個案公司的變化。	<ul style="list-style-type: none"> ● 這段時間_____年以來，組織有什麼變化？個人初加入時與後期有什麼變化？個人的觀察？ ● 工作中最大的挫折？變化的過程？如何影響與組織的關係？ ● 工作中最大的激勵是什麼？
心理擁有感*	社會型企業夥伴員工對使命任務的心理擁有感狀態為何？如何形成？有無差異？ <ul style="list-style-type: none"> ● 個人貢獻(效能)？(控制環境，效能與愉悅的情感，能不能成功採取行動) ● 認同？(自我認同與社會認同，是自我概念的主要組成) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有信心能解決_____的問題，例如？ ● 工作上經常遇到困難(以前和現在的差別)有什麼？ ● 覺得自己那方面做得不錯？ ● 對自己的能力感到滿意嗎？

範疇	研究問題	參考題目
	● 歸屬？(依戀，次於身體基本滿足的重要需求。	● 是否覺得自己是____的一份子 ● ____的成功與你的認真付出關係？ ● 獨立負責過____？
	● 責任？(對他人的信念、情感和行動有責任)。被期待的權力和責任。	● 是否會對其他同仁或公司提出評語意見 ● 對公司的事情，盡力而為，別人的評語是否重要(反)？ ● 當對公司/同仁提出了建議，會覺得這是自己的成果？
	● 領土權？(擁有感愈強烈，守護行為愈大)	● 同仁對你的工作提出了建議，但這是否還是你的成果？

資料來源：參考邱淑芬、韓志翔與林盈君(2002)和 Pierce et al. (2001)

3. 訪談對象

因為本研究以探究組織內人員心理幽微的情緒反應及感受，意圖提出不同發展階段的管理模型建議，因此第二階段資料收集由個案公司安排個別員工接受訪談，了解公司的發展歷程及個人工作心理的變化。個案公司 M，由於員工人數較多，因此由創辦人推薦不同階段加入的夥伴接受訪談；個案公司 D 由於員工人數在可控制範圍，因此全員接受訪談；個案公司 L 公司由於已歇業，因此由全程參與創設的員工接受訪談，提供珍貴且典型的社會型企業萌芽階段間資訊。

(1) L 個案訪談對象

表六 L個案訪談對象列表

個案	訪談日期	資訊提供階段	現場文本字數	受訪人特徵
L01	2020.03.03	萌芽階段	12,124 字	學生時代即參與社會創新活動。曾於外商資訊公司工作；雙主修工商管理與社會學。

資料來源：本研究整理

(2) D 個案訪談對象

表七 D個案訪談對象列表

	訪談日期	資訊提供階段	現場文本字數	受訪人特徵
D01	2020.03.12 2020.03.25 2020.04.01	萌芽階段 對焦階段	5,699 字	廣告文案出身的社會創業家，主張讓農友有名有姓對產品負責，目標：替農夫說故事。
D02	2020.03.25	萌芽階段 對焦階段	2,737 字	農產運銷經驗，對農業品生態有深刻體驗，主動自薦加入，為早期員工。
D03	2020.03.25	對焦階段	2,747 字	農家女兒，對大自然、農業有情感，負責產地行銷。

	訪談日期	資訊提供階段	現場文本字數	受訪人特徵
D04	2020.03.25	對焦階段	2,336 字	客服，重視收入待遇，希望有機會增加收入。
D05	2020.03.25	對焦階段	1,976 字	大陸電商經驗，負責資訊網站，認為照顧農夫也該照顧員工。
D06	2020.03.25	對焦階段	2,284 字	會計，重視養生，任職前沒有聽過個案 D。
D07	2020.03.25	對焦階段	2,694 字	業務背景，農家子弟，立志農業行銷。
D08	2020.03.25	對焦階段	2,640 字	研究助理、出版編輯、咖啡廳、餐廳、假日農夫，尋求理念一致的工作機會。

資料來源：本研究整理

(3) M 個案訪談對象

表八 M 個案訪談對象列表

	訪談日期	資訊提供階段	現場文本字數	受訪人特徵
M01	2018.11.09 2019.10.08 2019.11.27	萌芽階段 對焦階段 加速階段	23,338 字	創辦人，負責行政管理，目標在建立一個自己想待一輩子的公司。
M02	2020.03.20	萌芽階段 對焦階段 加速階段	5,029 字	認同創辦人而加入，音樂媒體背景，早期員工。
M03	2020.03.13	萌芽階段 對焦階段 加速階段	4,243 字	實習轉正式員工，由法律轉行銷工作，早期加入。
M04	2020.03.20	萌芽階段 對焦階段 加速階段	4,527 字	完全投入型員工，曾經跟不上組織發展，現在負責管理工作。
M05	2020.03.18	對焦階段 加速階段	4,906 字	社會學背景，有數量分析能力，主動進行員工意見調查分析。
M06	2020.03.13	對焦階段 加速階段	5,245 字	認同理念，由合作廠商窗口變成員工，追求穩定與基層螺絲釘的工作。
M07	2020.03.13	加速階段	3,394 字	金融業轉職，負責會計制度建立，專業任用。

資料來源：本研究整理

訪談收集足量的資料後，再進行資料整合編碼，拼湊還原組織成長過程中發生的事件行為，並進行詮釋分析。整理出台灣社會型企業，在新創期間的不同發展階段中員工心理擁有感的變化狀態。

三、個案分析

本研究在分析過程，先呈現個案資料，再依發展歷程（萌芽階段、對焦階段與加速階段）進行分析內部的行動與員工感受，個案公司發展階段列述如下。

表九 個案公司發展階段列述表

階段	萌芽階段	對焦階段	加速階段
階段特徵	依照社會理念，建立商業模式，測試市場可行性。	檢驗商業模式中的社會理念是否能夠員工、社會、政府……等外部機構支持。	商業模式複製、規模化，必須以組織運作機制進行業務承接。
挑戰	商業模式是否可行	社會理念與商業模式是否能並存	快速成長下的社會目的能否堅持
個案公司階段描述			
個案 L	期間 2016~2018	2018 - (歇業)	
	重要事件 開店，進行社區經營及理念倡議，商業模式未通過市場考驗。	理念雖然得到認同，但個人目標無法實現。	
個案 D	期間 2010(粉絲專頁)~ 2017.12	2018.01 ~ 2019.12	2020.01
	重要事件 ● 建制平台購物系統 ● 2017 年開始正式招聘員工 ● 參加 iLab Do It 輔導 ● 聘用第一個員工	● 股東離開回原本的公司 ● 紅玉桃事退貨事件 ● 搬到桃園 ● 建立自己的倉儲 ● 開始經營企業客戶 (CSR 採購) ● 參加社企流 iLab 加速器輔導，員工人數成長到 8 人 ● 開始規劃職位、導入 OKR、績效管理等開始建立管理機制 ● 組織議題影響發展速度	● 因疫情 (Covid-19) 關係，業務成長快速 ● 管理機制(工作目標)發揮效果
個案 M	期間 2014~2015.12	2016.01~2017.12	2018.01~現在
	重要事件 ● 網路募資，完成第一筆交易 ● 開始與豐樂牧場合作	● 出現挑戰理念的瑕疵產品 ● 引進有專業的人才，員工開始有銷售責任 ● 全家便利商店等大型合作夥伴因認同理念開始合作 ● 聶永真設計包裝(外部資源協助)	● 接手牧場 ● 外部股東入股 ● 計劃導入配股、績效管理等制度 ● 推出推出奶酪、優酪乳等新產品以提高利潤率及去化契約鮮乳 ● 考慮維持組織規模以維持運作順暢

資料來源：本研究整理

肆·研究發現

個案公司雖然各有不同的發展歷程，其與傳統商業機構最大的差別在於對社會使命的認同感，而且願意承擔責任，採用商業手段對社會議題產生影響，心理層面可解讀為包括對任務使命的認同、組織的歸屬感、對社會的責任感與效能期待為「己任」的心理擁有感，這些心理因素能夠彌補資源不足、商業模式不成熟與管理經驗不足等社會型企業經營的不利因素，茲將社會型企業在進入穩定發展的成功期之前，依階段性的組織特徵分為三個不同發展階段，萌芽階段、對焦階段與加速階段，並依不同的階段的研究發現分節說明。

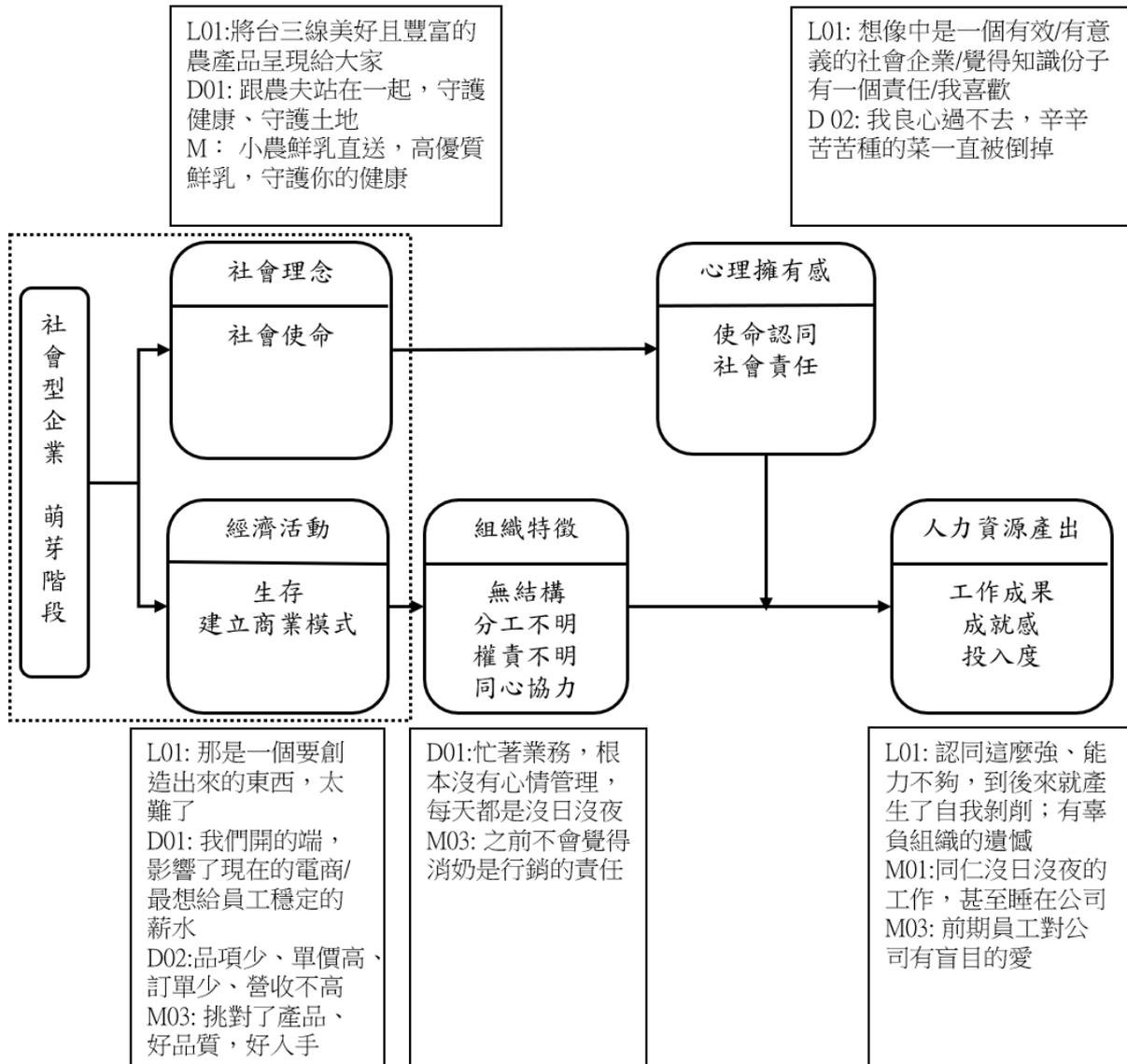
一、萌芽階段

萌芽階段，組織處於建制商業模式的可行性嘗試，組織運作主要仰賴創辦人（團隊）的領導及個人主張，創辦人的領導與管理風格主導發展，員工的心理擁有感建基於員工對社會使命的認同或者是實習參與的經驗，員工的責任感也會對組織產出有明顯的強化功能。但是員工本身也會因為個人的投入產生「盲目」的愛，就長期而言，容易因為過度投入而產生反作用，例如：自我剝削。

表十 萌芽階段的心理擁有感列表

項目	萌芽階段現象詮釋
員工	<ul style="list-style-type: none"> ● 以使命認同出發，管理經驗不足、責任感、認同感太強時，會形成組織正常發展的障礙。 ● 不考慮工作項目與個人興趣專長適配度，部份無法從工作內容達成社會使命的原始目的。
心理擁有感	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織理想性最高，但沒經驗，容易遇到現實(生計)與理想的挑戰，資源不足需要以理念使命吸引人才，如果不能堅持初衷或無法辨識業務的成敗關鍵都不容易進入下一個成長階段。
組織產出	<ul style="list-style-type: none"> ● 自我推荐或關係基礎的員工，以社會型企業為個人理念的載具，期許能藉以實現個人對社會理念的自我期許。 ● 萌芽階段的業務挑戰與生存壓力，在對使命價值高度的心理擁有感下，權責不明，依靠個人認知，組織關係緊密，責任感太重而長期付出自我剝削。

資料來源：本研究整理



圖四 萌芽階段員工心理擁有感與人力資源管理共演分析圖

資料來源：本研究整理

二、對焦階段

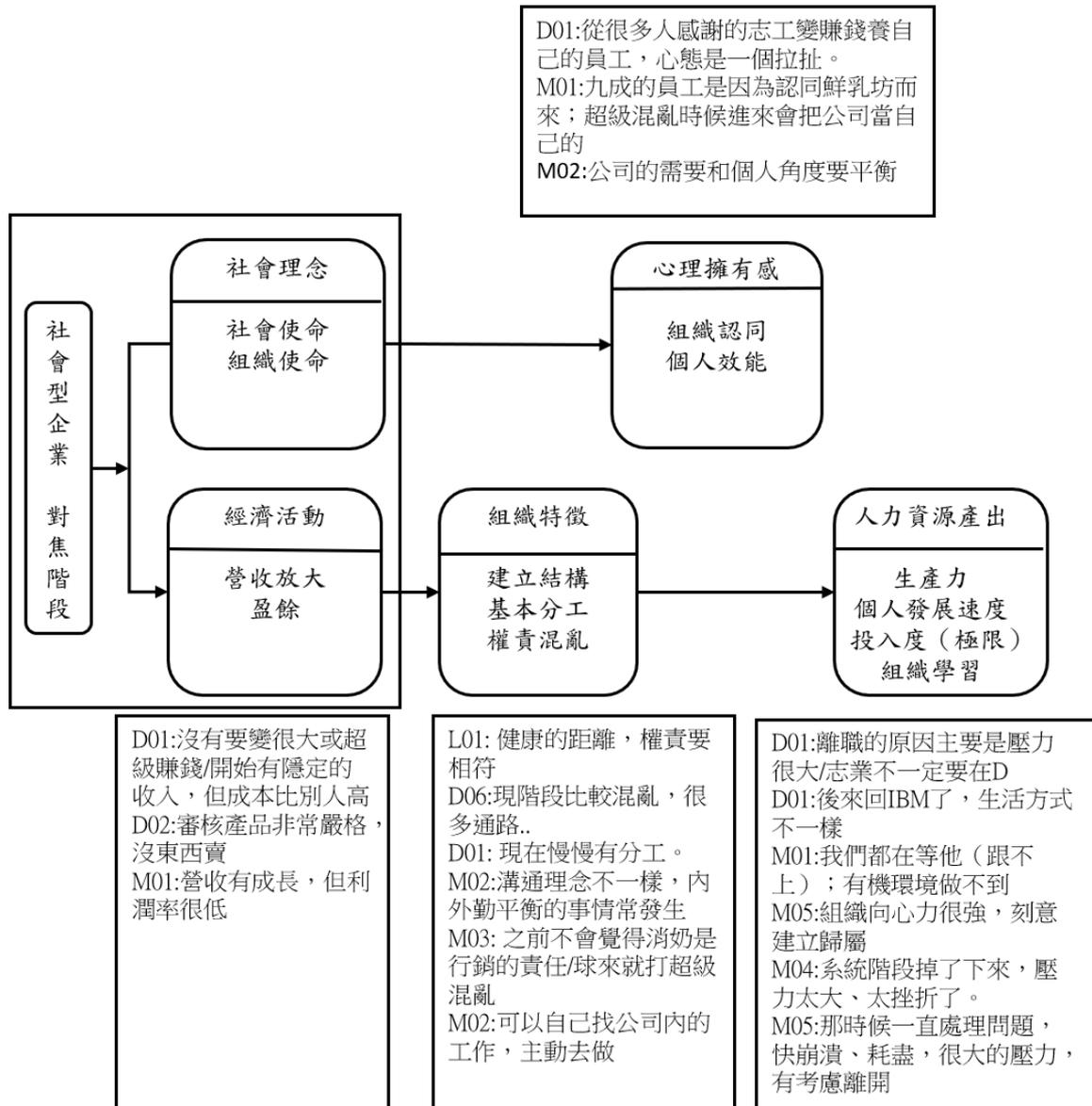
對焦階段是能否存活的關鍵，也由於資源不足及必須兼顧社會目的與商業價值的雙重營運目的，如果沒有特別關注社會目的，這個時期的社會型企業容易與一般傳統企業一樣都祇是在應付營運的需要，因此關注與善加管理員工對社會使命與組織使命的心理擁有感成為重點工作。

這些現象使得發展中的社會型組織面臨理想與現實、個人目標與組織目標的抉擇，這樣的氛圍也會使得組織產生動盪，依現場的觀察，創辦人在這段時間注意力會放在營運的議題，同時也會透過外部機構或政府舉辦的競賽或輔導活動，取得經營的建議及檢驗社會目的與商業目的的可行性。在訪談過程中發現，個案公司都曾經借重外部的力量來對焦組織的社會目的及商業模式，以檢驗及強化營運效能，例如：建立組織分工、財務會計制度。綜合對焦階段的員工心理擁有感收集及詮釋現象歸納如下表十一，共演架構如圖五。

表十一 對焦階段的員工心理擁有感、人力資源行動與組織產出列表

項目	對焦階段 現象詮釋
員工 心理擁有感	<ul style="list-style-type: none"> ● 將公司的事情當成自己的責任，有強大的領土意識，不能被侵犯。 ● 對焦階段間業務成長快速，員工心理擁有感強的員工，願意額外付出，但也期待工作的成果與回報(精神上的價值)。 ● 員工心理擁有感強烈的員工，會高估自己的能力，造成組織產出品質的風險。 ● 自我要求高，對組織及伙伴的要求也高。
組織產出	<ul style="list-style-type: none"> ● 對焦階段組織的分工形成，組織內的人員需要有固定的功能，新聘員工通常有明確的領域與專業，萌芽階段就在的員工，極需找到定位與功能。如果沒有符合的能力和明確的任務範圍，很容易會選擇離開。 ● 業務成長加上內部機制不完整，造成工作量與工作壓力大，同儕間的合作與衝突影響留任意願與工作動機。 ● 經營成果顯現，員工也開始期待能有相應的回報，除了薪資待遇的門檻，也期待有股份等激勵。

資料來源：本研究整理



圖五 對焦階段員工心理擁有感與人力資源共演分析圖

資料來源：本研究整理

三、加速階段

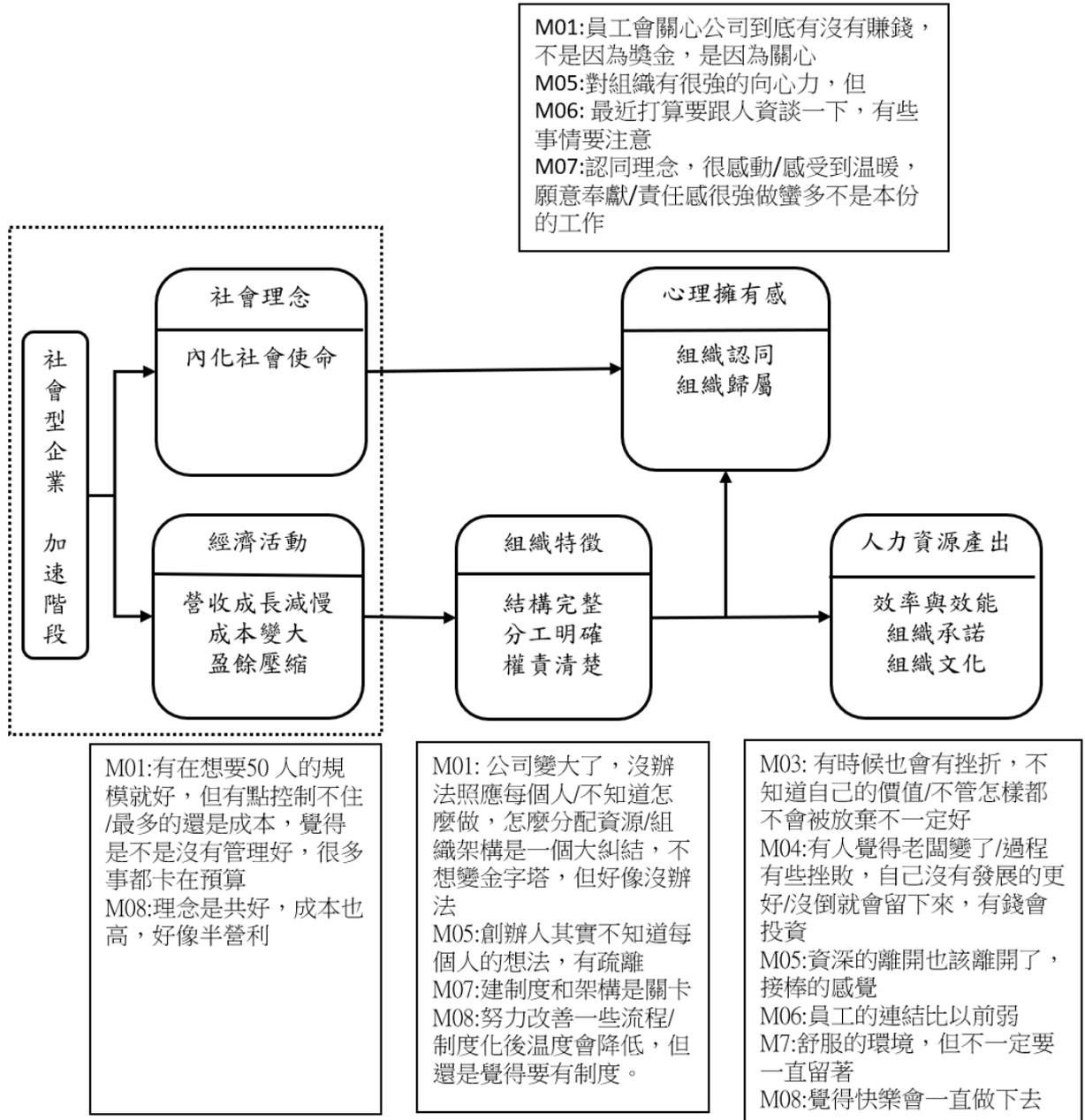
加速階段，同時也是業務快速成長的期間，是考驗社會型企業在業務成長後是否有能力能夠強化管理機制，健全組織體質以為永續經營的關鍵，此階段的重要任務是如何建立完整的組織架構與管理制度、如何能將使命價值及社會議題融入組織的管理機制，一方面提高管理效能，另一方面也得維護組織成員

的心理擁有感。這個階段中，早期因理念加入的員工，由於對組織使命的期待，很容易因為組織分工、個人責任範圍的管轄範圍限定及控制型管理機制的導入，及因為組織規模擴大，與創辦人或其他夥伴的距離變大或接觸機會變小而導致心理擁有感下降。優點是回復到人與組織的理性運作，缺點則在於失去心理擁有感帶來員工高於其他商業組織的組織承諾及組織滿意度，造成組織產出降低。

表十二 加速階段的員工心理擁有感、人力資源行動與組織產出列表

項目	加速階段 現象詮釋
員工	<ul style="list-style-type: none"> ● 心理擁有感強的員工對於公司的事情會主動參與，但也會要求較高「知」與「參與」的權利，在加速階段間對於資源的使用無法聚焦，尊重個人，但也有比較多的無效率。
心理擁有感	<ul style="list-style-type: none"> ● 開始建立制度以後，員工的主動積極會慢慢減弱，依規則行事，員工心理擁有感開始減弱。
組織產出	<ul style="list-style-type: none"> ● 規模變大後，與創辦人的連結與接觸會變弱。影響滿意度。 ● 制度的實施不容易照顧個別員工的需求，因此在社會型企業的加速階段，組織價值觀的選擇比管理工具重要，當員工有疑慮的時候，對使命與組織的員工心理擁有感會受到影響。 ● 尊重與照顧員工，生產力無法集中發揮，成本效益受到考驗。 ● 組織規則太清楚，會使員工失去主動積極的動力。

資料來源：本研究整理



圖六 加速階段員工心理擁有感與人力資源共演分析圖

資料來源：本研究整理

在一般的社會觀感中，對於商人的描述總是負面比較多，「重利輕義」、「不擇手段賺取利潤」等負面描述不勝枚舉。本研究深入探訪社會創業家的心理狀態，發現「好好做生意」真的很難！在高於一般商業成本導向（包括營業成本、人力成本等）的龐大營運壓力下，要堅守創業初期的社會使命理念，更

想照顧一起打拼的夥伴，除了出資的股東外，最重要的資源則是共同努力的夥伴員工，但本研究接觸的創業家對於每個月發放薪資都仍保有極大的壓力。

D01：創業開始的時候，每個月發薪水的壓力都很大；公司在最困難的時候，我都會想辦法發年終獎金給同仁，讓大家好好過個年

雖然如此，社會型企業能夠突破營運困境的主要因素在於對社會使命的堅持，因而得到不同來源的資源挹注及所屬員工的支持，但這個支持的力量需要面對現實的挑戰。成功的一般商業機構雖然也有使命、願景、價值觀指引組織的方向，但其使命關注的對象通常都是創造顧客消費者或股東的價值，社會型企業則是關注社會議題，以創造特定對象的福祉為目的的使命，在照顧特定對象的目的下，增加了營運的難度，但也吸引有志一同的員工夥伴投入，從事共同認同的事業。

員工夥伴則是以個人的生命青春投入，也因為如此，對於組織的要求會高於直接利益交換的傳統商業機構，而對於組織的政策、規範的變動也會特別敏感。組織在不同的營運階段需要不同的結構來趨動業務流程的價值創造，業務流程和組織分工結構變化產生的壓力也會影響員工的心理狀態與感受，進而影響工作產出。

本研究的訪談中也發現，帶著專業技能加入的夥伴員工都不是因為薪資待遇的吸引，而是自行「尋找能實現理念的平台」。但這樣的理念還是得面對現實的挑戰，雖然組織已經給員工最高的獎金，但可能仍無法提供年薪百萬的待遇。

D01：「最近有一個一開始就跟我們一起打拼的夥伴要離開，因為他要去賺年薪百萬的工作。」

不同的發展階段吸引不同背景的員工，萌芽階段，以員工的熱情認同為主，到了加速階段為了營運需要開始引進有專業技能，能協助組織營運改善的專才加入。雖然如此，本研究的訪談中也發現，帶著專業技能加入的夥伴員工薪資條件不是主要考慮，而是自行「尋找能實現理念的平台」。這樣的心理因素強化了心理擁有感，但也是為對使命的認同，如果組織的現象不符合期待，還是容易影響人力資源產出。

伍·研究討論與結論

社會企業的出現是社會創業家看到社會議題，意圖以商業的手段來處理這些資本家認為無利可圖的需求，傳統上，這些需求都得由政府或慈善機構以社會救濟的方式來解決，但隨著政府預算受限及慈善機構募款困難下，商業活動成為選擇，也開始出現社會創業家採取商業手段來面對社會的議題現象。由於是以社會議題出發，營運目的在於創造除了股東與客戶以外第三對象的福祉，因此加大了社會創業的困難度。

但社會創業也因為其社會目的的價值吸引了社會資源的投入，這些社會資源中，投資人以金錢投資不一定要求獲利回報；消費者以採購表達支持；政府也提供各項的補助協助創業；重視社會責任的企業也以採購及活動贊助表達支持。然而有錢、有客戶、有資源並不能確保成功，還需要一群有心投入的人力資源將個人的時間、精力投入在這個有社會價值的企業營運。不同於其他對社會企業投入的利益關係人，夥伴員工投入在社會型企業的是不可逆的機會成本，如時間、青春。

由研究資料發現，社會型企業的理念價值是吸引員工最主要的因素，然而，其創業階段的挑戰一樣包括商業模式的市場檢驗、市場接受後則是需要面對成長規模化的發展，必須得進行營運組織化、系統化的管理機制建立。在市場檢驗的萌芽階段，必須調整商業模式與策略以符合市場要求，加速階段必須建立組織化、規則化的管理機制才能面對成長期的發展。商業模式調整、策略修訂、組織規則建立等，都容易引起熱血員工的質疑，對員工心理擁有感造成影響。

本研究細緻化社會型企業在進入成長期之前的演化過程，分為：萌芽、對焦及加速三個階段由其發展歷程進行員工心理擁有感的探索，進行下列討論：

一、「己利」與「己任」，社會型企業以第三對象的福祉為目的

社會型企業與一般以商業創業最大的差異在於，商業創業追求的是「己利」，但社會創業看到的是「己任」。兩者創業過程的挑戰一樣，都必須經過市場的檢驗。在創業初期員工對未來的期待與熱血也一致，但員工認同的標的與目的不同，投入商業創業看到的是未來的財務報酬，追求的是「己利」；而社會型企業創業家看到的是在社會議題中自己的責任，「己任」。

這個「己任」因素吸引了有相同理念的夥伴加入，因此理念成為社會型企業用人的關鍵因素。

D1：招募的時候很大的成分會應徵者跟我的理念合不合，理念真的很重要，我也找過有能力但理念不強，最後就是個悲劇。

M1：對價值觀的標準很嚴謹，只找 95 分的人；價值觀不行還是不能進來

本研究中，雖然優良的農產品與乳品最終使用者還是消費者，但個案 D 關注土地，個案 M 關注動物福利都是超脫商業價值的社會目的，將第三者的福祉也視為重要的服務對象。

二、個人目標與組織目標都得經過對焦檢驗

經濟發展後帶來的環境與社會議題，在聯合國與世界各國政府的倡議下，引起了廣泛的注意，大專院校有關社會影響力、社會創業的課程與學程推陳出新，讓社會企業或非營利事業得到關注，吸引青年世代的關注，在研究過程中也發現個案公司的從業人員，許多是受到老師的啟發。

因此社會型企業員工動在機上，與一般商業機構的員工有所不同。在社會型企業中認同與責任是加入社會型企業的必要條件，是為保健因素，而薪資待遇是能持續工作的維持因素。觀察社會型企業的從業人員，發現固然免不了有人是以工作賺取報酬維持生計為目的，但大部份而言，特別是有專長技能的年輕專業人員，會選擇社會型企業投入，都是被其社會理念吸引，以追求工作的目的與意義作為選擇的主要項目。員工進入社會型企業是為社會目的而來，如果使命價值觀與員工的認知相符，員工對組織的付出則會高於一般商業機構，薪資待遇則是個人不得不的抉擇。所以在實務上曾出現因社會型企業的給薪無法支持個人生活所需，離職找到其他工作後，仍以志工的身份無償幫助公司業務的案例。

D01：另外一個是程式夥伴，幫公司建立了很好的 SOP，後來回去 IBM 了。我覺得同仁把友善環境這件事當成是志業，但是不是歸屬在直接跟農夫買可能不一定，我覺得驅動他們最強的動力是他們有那個信念去做那個事情，那直接跟農夫買是剛好讓他可以實現這個階段的信念。

D01:XX 很優秀是很喜歡的夥伴，不過她去年去上了心靈成長和投資課程後，有些新的人生目標，所以她希望生小孩前，年入百萬讓生活比較有餘裕。

然而儘管在政府與學校的倡議之下，大眾對社會型企業的意識逐漸抬頭，多數加入社會型企業的員工也都懷抱理想。但員工在面臨個人不同的生涯階段時，仍會有不同的考量，雖然經濟因素並沒有明示為離職的主要原因，但隱約中還是一個無法忽略的項目，例如：結婚生子產生的經濟壓力。

因此，社會型企業員工的薪資待遇為激勵因素，必須達到個人的基本門檻，這個基本門檻會因為個人不同的人生需要變化，例如當員工結婚、成家生子造成生活壓力增加，需要增加收入以平衡收支時，此時增加薪資待遇便能造成激勵效果。換言之，社會使命雖然是社會型企業員工的主要動力來源，但組織仍需注意員工所需的工作待遇與工作環境，並達到員工需求的門檻，才能讓員工在心理擁有感的基礎上持續為組織付出、提供效能。

三、社會型企業不同發展階段，員工心理擁有感的形成過程不同

社會型企業的創業過程中，技術及資本都有限，「人」才是關鍵的成功因素。受到理念號召，但在不同的經營階段吸引人才的條件不同，萌芽階段創業風險最高，無法提供穩定有競爭力的薪資報酬，需要員工自發性的責任感。但到了加速階段，百廢待舉，組織需要能強化營運的專業，能發揮效能的員工才能從工作成果中強化心理擁有感。

本研究發現社會型企業從業人員心理擁有感的目標物有三個層次：社會使命、組織使命與組織本體，其強化因素的形成過程，萌芽階段與加速階段略有不同，萌芽期間始於認同社會議題、而後產生責任感、投入後產出效能，終於透過歸屬強化員工心理擁有感；加速階段則是認同組織使命後，先產生效能才產生責任感，兩個階段的歸屬感最都最後形成。收集不同階段員工表述列表如下：

表十三 萌芽階段員工心理擁有感形成過程列述表

強化因素	代表性敘述
認同	L01：覺得這個 IDEA 很好，認同這個理念才變成員工 D02：臉書社團發現跟農夫直接買，自荐後等了一年，長大了才加入 M02：想改變一些不對的事情/覺得很無力/加入跟這些經歷有關 M03：上過社會影響力的課，希望公司是做好事的
責任	L01：作為知識份子，要對這個社會有一個責任/好像是一個我的責任

效能	L01：我用理智或責任感可以做到某一個程度，要做到很好，就需要很大的熱忱，自己的經驗不足做得不好(就離開了) D02：農友因為年紀，E 化程度不夠，用最低的成本把東西做好，這是我的價值
歸屬	M03：公司的狀況不好，大家都會共體時艱 M04：沒倒我就會待在這邊/有錢我會入股這家公司 M05：大家都對組織有很強的向心力，有意識在建立歸屬感

資料來源：本研究整理

表十四 加速階段員工心理擁有感形成過程列述表

強化因素	代表性敘述
認同	D07：對農業這塊本來就很認同/一般企業以營運出發，社會企業是想要去改善社會的某個事情/真正做了一件想要做的事情 D08：直接寄信給他們，談完後覺得相互的理念是吻合的
效能	D07：目前做的案子都覺得很開心也很有意義/後來很感謝我 D08：(編輯經驗)幫農友推銷寫在臉書上，我們都是友善耕種，適時適地適種適吃的概念/給一些第一線的經驗 M05：有找到一些擅長的東西/發現問題，提出做法，資方也有改變，產生正向的循環 M06：我覺得只要老闆他們想要讓公司永續經營，而不只是完成一個夢想的時候，我會很願意一起努力。 M06：每個人都可以有聲音，爭執完就繼續往前走
責任	D08：小農有很多問題/折損以後要進入社會經濟體系會很辛苦 M07：員工的責任感很強，很多事情都是自己提的/只要想法提出來是公司想要的通常不會否決
歸屬	D07：要我加班也沒有關係/一步一步完成/很重要的是理想，後面才是產品，了解需求並且滿足就會產生價值 D08：彼此都有貢獻，對喜歡的工作就會全心投入 M05：大家都對組織有很強的向心力，有意識在建立歸屬感 M06：互相的狀態，我給了公司，它回饋給我心理的滿足和生活的安定等

資料來源：本研究整理

由上述內容推演出有關社會型企業對員工心理擁有感形成，萌芽期間的員工主要認同社會議題，經過在學生時代啟蒙後認同倡議的想法（想改變、做好事）產生責任心，以及是否有能力發揮效能影響力成為是否能持續的條件，最後才會擁有歸屬感形成對社會使命及組織價值具有「己任」成份的心理擁有感。

從研究資料顯示「有心無力」是投入社會型企業的最大挑戰，事業的經營需要以產品力為核心，然而社會型企業的人才雖然是以認同為出發點，但終究還是要以「能力」為依歸才能真正成為社會型企業發展的共好基礎。所以，社會型企業員工心理擁有感的形成，以「社會理念」認同開始，透過對社會使命及組織使命產生責任感後，成員必須具備組織需要的相應能力，才能對工作成

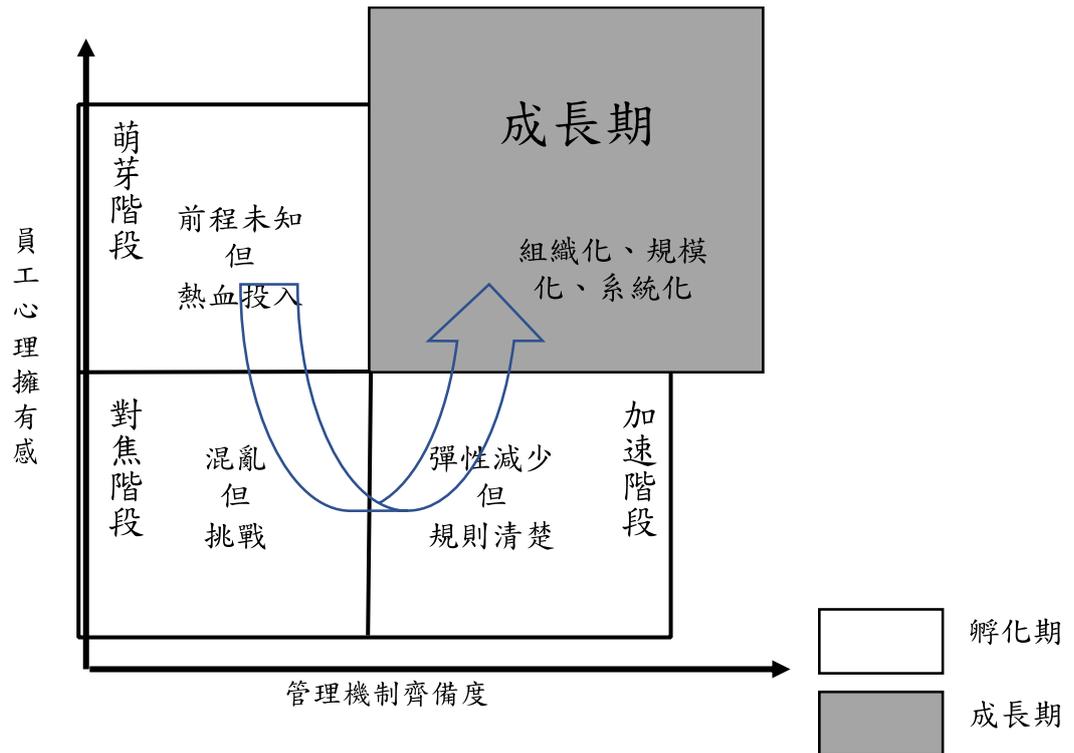
果能夠發揮具有影響力的效能。在工作成就感的滿足下，才會對組織產生歸屬感，形成對「社會使命」及「組織使命」的員工心理擁有感。

而在加速期組織建立制度與引進外部資源後，用人的關鍵在於員工是否有足夠的專業能力協助組織面對成長期的挑戰。雖然員工仍然重視對於組織社會理念的認同感，但能夠對組織產生歸屬的關鍵在於是否能發揮效能產生影響力，能以效能為自己認同的社會理念做出實質貢獻的員工，較能產生責任感，最後透過責任感形成歸屬感。

四、員工心理擁有感會因為管理機制的建立產生變化

文獻證明員工心理擁有感，可以提高組織產出強化組織的公民行為（邱淑芬等人，2002），社會型企業的從業夥伴對社會使命的心理擁有感使其對組織產出（特別是組織投入度），高於一般商業機構聘僱關係下的交換關係。但人心多變，雖然高組織投入度帶來較高的生產力，也能共同克服營運過程中的挑戰，但因為理念不符合期待而產生行為的變化也高於傳統的商業機構。

組織產出指的是員工在組織運作下的生產力、組織承諾及組織的滿意度，透過組織產出的提升，能夠讓企業的營運成果更好，進而產生財務貢獻，得以持續成長轉型。在社會型企業中，員工會因為社會使命的認同，對組織付出額外的心力，進而產生更高的組織產出，但也可能在不符合原始期望或與理念價值不同時，造成對組織產出的減損。相較於組織效能，社會型企業的從業人員更在乎組織的氣氛與制度的公平性，因此在不同的階段需要進行不同策略來維持組織氣氛與公平性，以確保組織產出的穩定性。



圖七 社會型企業發展階段組織特性示意圖

資料來源：本研究整理

為維繫員工對組織使命的心理擁有感，萌芽階段需要以使命目標為導向，以經營成效為動力，邁入對焦階段；對焦階段必須建立資訊共享、共同參與，來承擔組織的挑戰；加速階段在導入管理機制與制度的同時，需要刻意將社會使命與理念內化為組織文化，才能夠持續強化員工的心理擁有感，因此需要在發展歷程中關照員工的心理需求，透過對社會使命的辨識（認同）、擁有（責任）、解決衝突（產生效能）及持續行動（歸屬）來達到社會理念與商業目的的雙重實現。

五、員工心理擁有感是兩面刃，期待愈高失望時的反應愈大

人的內心是希望依照自己的需要與喜好，自由的配置自己的時間與生命，做自己認為有意義的事情，並得到可實現的報酬與認可(Sennett, 1998)。二十年前理查·塞尼特所描寫受薪者在職場遽變中的不安全感使得自我的喪失，雖

然得到美國商業週刊(Business Week)推舉為年度好書，但並沒有解決勞方與資方的衝突與不信任，及對資本家製造社會問題的厭惡。

資本主義運作下的企業想要讓勞工成本下降，提高資產報酬率，就必須壓抑員工追求自我控制時間與生命的慾望，但經濟發展利益了資本家的財富，卻帶來更多的社會議題，過去主張的企業 CSR 和現下倡議的 ESG，都在提醒企業除了關照自身的利益外，還得注意對環境、社會與治理的議題，主張讓社會型企業給了人員一個不一樣的選擇。

雖然社會型企業的成本高、利潤薄，但人員激勵的重點在於使命目標的投入，不以利誘，而是以共好的理念在商業目的運作下，顧及社會目的的達成。這個社會目的也包括提供夥伴員工一個共創的平台。

在眾多的干擾因素中，員工心理擁有感是重要的項目，如果員工將公司追求的目的，包括社會目的與商業目的，當成自己的目標，也將個人對社會的使命責任，透過組織來實現，員工與組織的關係就可以降低以市場價值為基礎的利益交換關係。

D08: 有次在臉書社團發現 D 公司。那時候我們還在台大的新創的地方，小小的辦公室。我就自己寫自薦，說可不可以加入。

D03: 那時候跟 D 談完以後覺得互相的理念是吻合的，我們也是會挑對象。

員工以因為認同而主動聯繫加入團隊時有耳聞，但實際加入以後，如果因商業模式或營運環境造成壓力挫折，夥伴的心理反應更劇烈，造成身體與心理的不適。

L1: 這個眼淚有一部分是委屈，有一部分是覺得自己做得不夠好..的遺憾，甚至也有你辜負了這個組織的感覺，可能就像爸爸在養小孩的感覺吧，會覺得好像我做得不夠好，可是沒有得到相對應的 acknowledgement，就是它很複雜，某部分覺得被辜負，某部分覺得沒有被認可。

M04 在這個過程中，我有發生過度換氣症，因為壓力太大、太挫折了。就是因為覺得自己都沒做好。

員工對組織使命的心理擁有感雖然可以帶來正向的「己任」態度，但在訪談過程發現員工也因為高度的心理擁有感，承擔了過度的組織成敗責任，反而容易造成放棄的離任結果，呼應了「成也心理擁有感，敗也心理擁有感」的兩面刃現象。

心理擁有感和管理機制都能夠提高生產力，形成組織發展的競爭優勢，員工夥伴要認同組織倡議的社會使命，藉由責任感產生工作效能，最後形成工作歸屬感，平衡管理這些複雜因素形成的員工心理擁有感，才能夠使以社會使命為立業宗旨的企業，能結合夥伴的力量，透過溝通辨識社會與經濟目的；以工作與任務賦予員工責任感；以民主參與管理，讓員工能實際實現個人的專長能力，產生成果。加上堅守社會目的的達成，對於社會型企業員工心理擁有感能夠產生優於金錢交換關係的傳統職場環境，增強員工的工作意義感，以擺脫人才流動的用人困境，通過孵化新創期間的嚴峻考驗。

六、研究限制與未來研究建議

經營卓越的企業，獲利後，會照顧員工、分享利潤，投資生產製造流程精進，降低對環境的影響，也會撥出經費回饋社會，是傳統的經營思維，為了修正商業活動過度傾斜利潤所造成環境破壞、社會等議題，經過多年倡議，以商業手段關注社會議題的社會型企業方興未艾，需要從不同面向強化其管理機制及提升管理效能，本研究試圖解析社會型企業從業人員的心理因素，找到人員管理的切入點，後續仍需要進一步探討在這種特殊的心理因素化，如何能夠吸引、激勵及留任具備對「社會使命」、「組織使命」及「工作使命」具備心理擁有感的員工的人力資源管理機制與作為。

本研究僅以三家社會目的類似，業務性質相近的個案公司為研究對象，得以初窺心理擁有感在社會型企業中的角色。而其探討的方式，也僅能由員工的記憶回溯進行，就研究的涵蓋範圍及精確度有其限制。

研究發現雖然可以推論應用在不同社會目的的企業，但不同的企業環境多有所別，因此不同企業環境員工心理擁有感的形成與變化也未能著墨。

同時，台灣社會型企業發展才十餘年，進入永續經營、足具規模的社會型企業尚未浮現，加上外部環境對個案公司的影響甚大，員工的心理擁有感雖然扮演重要的角色，但直接的影響效能仍需持續觀察，值得持續追蹤個案公司未來的發展及其他表現優異的社會型企業發展。

參考文獻

- 李誠，「人力資源管理的 12 堂課」，台北：天下遠見出版，2012 年。
- 邱淑芬、韓志翔與林盈君，「員工參與制度與組織公民行為之關係—以台灣電子產業為例」，*管理學報*，19（6），2002 年，1009-1043。
- 施振榮，「王道與治理：創造社會價值」，內部稽核【特刊】，2013 年，頁 20-22。
- 胡幼慧，「質性研究：理論、方法及本土女性研究實例」，台北：巨流，1996 年。
- 胡哲生、高明瑞、吳宗昇、高永興與楊銘賢，「台灣社會企業發展-回顧與展望」，新北市：台灣社會企業創新創業學會出版，2018 年。
- 胡哲生、高明瑞與蔡適陽，「推動社會經濟—創新在地就業模式規劃。國家發展委員會委外服務案（標案案號 ndc106057）」，未出版，2017。
- 張元杰、陳旻男，「新創事業成長策略：商機-資源-組織的共演」，*科技管理學刊*，15(2)，2010 年，頁 83-116。
- 黃維玲譯，「職場啟示錄：走出新資本主義的迷惘(原作者：Sennett, R.)」，台北：時報出版社，1998 年。
- 臺北市政府產業發展局，「臺北社企發展報告」，2019 年。
- 劉敏熙、胡汶沁，「心理擁有感、工作滿足、及組織公民行為三者間的關係、及組織公民行為三者間的關係」，第 13 屆科際整合管理研討會，東吳大學，2010 年。
- Aldrich, H. E., & Langton, N. "Human Resource Management and Organizational Life Cycles": ResearchGate, 1997.
- Bocken, N., Fil, A., & Prabhu, J. "Scaling up social businesses in developing markets", *Journal of Cleaner Production*, 139, 2016, 295-308.
- Chang, T.-Y., Hu, J., & Wong, H. R. ". Dual-value driven parallel operating systems and interrelations of resources in social enterprise", *International Journal of Business and Management*, 7(22), 2012, 86.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. "The five stages of small business growth", *Harvard business review*, 61(3), 1983, 30-50.
- Connors, R., Smith, T., & Hickman, C. "THE OZ PRINCIPLE", 2004.
- Dees, J. G. "The meaning of social entrepreneurship: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership", 1998.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management journal*, 39(4), 1996, 949-969.
- Gardner, J. W. "How to prevent organizational dry rot. Rice Thresher", 53(5), 1965.

- Hsieh, Y.-C., Weng, J., & Lin, T. “How social enterprises manage their organizational identification: a theoretical framework of identity management approach through attraction, selection, and socialization”, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2018, 2880-2904.
- Hu, J., Lo, w., & Prasetyo, A. H. “Explore a Structure for Building a Social Entrepreneurship Promotion System”, Paper presented at the ISTR, 10th Asia Pacific Regional Conference, Jakarta, Indonesia, 2017.
- Kim, J.-H. “Understanding narrative inquiry: The crafting and analysis of stories as research” : Sage publications, 2015.
- Peterson, P. “Financial decisions and the life-cycle of corporations”, Paper presented at the Florida State University: The Financial Management Association Meeting, 1983.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. “Toward a theory of psychological ownership in organizations”, *Academy of management review*, 26(2), 2001, 298-310.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. “Employee ownership: A conceptual model of process and effects”, *Academy of management review*, 16(1), 1991, 121-144.
- Rousseau, D. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*: Sage publications, 1995.
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O.” Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model”, *Organization Science*, 22(1), 2011, 60-80.
- Yin, R. K. “Case Study Research”, (3 ed.). California, 2003.

Double Edged Sword : Exploring the Role of Psychological Ownership in Social Business Development

SOPHIA HUANG, CHUN-CHI YANG, JERSAN HU *

ABSTRACT

Under a fast-shifting economy environment, for survivals and profits, corporations manage their human resources in line with maximizing the market values, forming an interaction tension between employers and employees resulted in the new generation of workforce to rethink the meaning of work. Social Business, which is built on both social purpose and business activity, focuses on the well-being of the third-party organizations. Social Business does not put profits as first priority. Under the reality of limited resources and survival issue in the competitive environment, these Social Business still attract talents to join with passion and enthusiasm for social mission. How does Psychological Ownership, including identification, responsibility, efficacy and belonging emerge will be the main focus of this study.

This study is based on Grounded Theory, using three social enterprises with similar entrepreneurial backgrounds and social mission concepts but in different business development stages as researching cases. Firstly, through the Narrative Inquiry method, the research interviewed case companies' employees to collect the narrative contents, and then coded the relevant data into the Emergent period, the Alignment period and the Growth period to explore the process of how the Psychological Ownership as formed in a social business.

Keywords: Social Business, Business Development, Employee Psychological Ownership

* Sophia Huang, Graduate Institute of Business Administration, Fu Jen Catholic University, Corresponding author. Chun-Chi Yang, Professor, Department of Business Administration, Fu Jen Catholic University. Jersan Hu, Director, Taiwan Social Enterprise Innovation and Entrepreneurship Society.

