政治科學論叢／第 105 期／民國 114 年 9 月／頁 39-68

社會使命與商業利益是否可以並存？
非營利組織型社會企業制度邏輯之分析*

吳正中**

摘　要

社會企業是以商業行爲爲手段以解決社會問題的混合型組織，因此社會福利與商業兩種制度邏輯鑲嵌其中影響其運作。社會福利邏輯注重社會服務、解決社會問題，商業邏輯則強調經濟利益和市場競爭，二者在本質上大相逕庭的兩種制度邏輯在社會企業運作中能否維持平衡？蓋商業行爲導入後，組織運作是否會偏離原本核心使命導致使命飄移，向來是社會企業研究者與實務者關切的焦點。社會福利邏輯與商業邏輯的平衡究竟是理論上的應然，抑或是運作上的實然？欲探究此一問題，本研究以全國性財團法人社會福利基金會爲樣本，蒐集 44 家非營利組織與 22 家非營利組織型社會企業，運用 Janis-Fadner 不平衡係數和統計方法進行分析檢定。研究發現非營利組織型社會企業可能出現使命飄移現象，但在社會福利邏輯構面上與非營利組織並無顯著差異，說明非營利組織型社會企業仍能堅守社會使命初衷，顯示社會福利與商業兩種制度邏輯對組織運作的影響力尚處勢均力敵態勢，呈現出雙元並存形式。非營利組織雖有文獻所述「財務傾向的執行者」現象，但社會福利邏輯在組織運作中仍扮演主導邏輯的角色。本研究發現可強化社會企業合法性基石，建議非營利組織可以將社會企業化納入永續經營的策略選項之一。

關鍵詞：社會企業、制度邏輯、使命飄移、非營利組織、J-F不平衡係數

---

* DOI:10.6166/TJPS.202509_(105).0002
**元智大學社會暨政策科學學系助理教授，E-mail: trevor@saturn.yzu.edu.tw。
收稿日期：114 年 5 月 15 日；通過日期：114 年 9 月 22 日
臺灣人文學術期刊資料庫

壹、前言

制度邏輯是一種提供行動者與組織一套參照架構以形塑其行爲的認知建構（Herrera, 2016），指引組織以合法性的手段完成合法性的目標（Haveman & Gualtieri, 2017; Pache & Santos, 2010, 2013），進而主導組織的運作模式（Greenwood et al., 2011; Fitzgerald & Shepherd, 2018）。社會企業是透過商業手段實踐社會使命的組織，因此在制度邏輯上即隱含了重視商業手段的商業邏輯與實踐社會使命的社會福利邏輯，故視爲結合兩種不同制度邏輯的一種混合型（hybrid）組織（Maibom & Smith, 2016; Mikolajczak, 2020; Pache & Santos, 2010, 2013; von der Heydte, 2020: 17）。然此種兼具商業與社會福利邏輯的混合型組織本質上卻潛藏著結構性的矛盾，蓋商業手段與社會使命間常呈現此消彼長的緊張關係，故維繫兩者間的平衡遂成爲社會企業永續發展的關鍵（Child, 2012）。換言之，平衡社會福利與商業邏輯兩種制度邏輯不僅是爲社會企業合法性的重要基礎（Mair et al., 2012），也是避免社會企業在商業化過程中因追逐市場機會而忽視核心使命，亦即使命飄移（Mission Drift）的核心要素（Weisbrod, 2004）。

誠如盧梭所言「現實的世界有其範疇，想像的世界則有無限可能」（The world of reality has its limits; the world of imagination is boundless）。「應該」同時堅守社會與經濟目標向來是社會企業學理論述的重要基礎，但在殘酷的商業競爭環境中，將公益目的建立於商業基礎上的社會企業是否如理論所言兼顧經濟目的與社會使命？爰此，本文以全國性財團法人社會福利基金會爲對象，運用 Janis-Fadner 不平衡係數（Janis-Fadner Coefficient of Imbalance，以下簡稱 J-F 係數）與相關統計進行分析，勾勒出鑲嵌於社會企業兩種制度邏輯的樣貌以及對組織運作的影響。

貳、文獻探討

一、制度邏輯（Institutional logics）

制度邏輯觀點源自社會學新制度論（the New Institutionalism in Sociology）。Meyer 與 Rowan (1977)、Zucker (1977) 首先將文化與認知帶入組

臺灣大學學術期刊資料庫

織制度的分析領域，引領新制度論途徑的風潮。Meyer & Rowan 從宏觀角度探討現代化如何合理化習焉不察的規定，造成組織正式結構的同型主義（Isomorphism）；認爲制度是一種藉由教育系統、社會聲望或法律所建構類似規則的架構（rule-like frameworks）、理性的迷思（rationale myths）以及合法性的知識（Meyer & Rowan: 1977, p.341）。制度環境的多元性下，組織會吸納不相容的結構要素確保外部的支持與內部穩定（Meyer & Rowan: 1977, p.356），同時也須順從外部環境的需求，以取得合法性基礎，進而獲取資源，實現組織生存。因此組織內各單位與技術核心是必然處於一種鬆散耦合（loosely coupled）的系統。Zucker 雖與 Meyer、Rowan 等人一樣接受制度本質是習焉不察、理所當然的假定，但 Zucker 從微觀的角度出發，認爲是一種基本認知的學習過程，強調文化與認知在制度分析的角色。其後 DiMaggio & Powell (1983) 進一步將 Meyer & Rowan 提出的同型主義概念運用在組織分析中，提出正當性（Legitimacy）在組織內部以及在組織與制度環境互動中扮演的角色，並歸納出強制（coercive）、道德（moral）與模仿（mimetic）三種同型主義來源。簡言之。新制度論解釋了何以組織結構的非理性，並跳脫效率極大化的解釋，以合法性角度詮釋組織結構（Tolbert & Zucker, 1983）。

新制度論認爲行爲者是被動地鑲嵌在制度之中、被動地遵循制度規則的假定，除了被批評忽略了行動者本身的自主性外，也導致新制度論傾向將制度變遷歸因於制度以外的外生變因解釋而遭致質疑（Thornton et al., 2012）。爰此，Friedland & Alford (1991) 主張將行動者與行動的意義帶回制度研究，提出了制度邏輯（Institutional Logic）的思維途徑，將分析焦點擴展至社會力，主張行動者同樣地也會型塑、改變制度邏輯（Thornton, 2004）。相較於新制度論，制度邏輯關注焦點在制度變遷（Institutional Change）與制度的企業精神（Institutional Entrepreneurship）；強調在一組織場域中，行動者如何去建構、維持或挑戰現有既存的制度邏輯，透過行動者彼此互動過程中的法規、規範與意義而進行生產與複製（Scott, 2013）。

制度邏輯是由社會建構的、具有歷史特徵的關於實踐、信念、假設和價值的模式，人們通過這一模式建構和再造物質生活、組織時間和空間、爲社會現實提供意義（Thornton & Ocasio, 1999）。鑲嵌在制度環境中且面對多

臺灣大學學術期刊資料庫

種制度邏輯下，行動者被賦予不同的角色以及相應的利益偏好和行動方式，這些矛盾甚或是衝突的制度邏輯最終可能導致了行爲差異。爰此，每個組織皆有一個核心的制度邏輯，此邏輯不僅扮演著引導組織原則的角色，更提供個人動機語彙與自我意義；個人、團體與組織透過核心邏輯的實務與符號進一步闡述、操控與發揮自有優勢。易言之，制度邏輯是一套「實質實務與抽象符號的建構，其建構一個場域的組織原則，並可供組織與個人加以闡述」，它是「符號的紮根、組織的建構、政治的捍衛與技術與實質的限制，因此有其特別的歷史限制」（Friedland & Alford, 1991, pp.248-249）。故制度邏輯是一種社會共享並鐫刻在人們腦海中的假定與價值觀，型塑了行爲者的認知架構，是衡量行爲主體合法性的標準（Dunn & Jones, 2010, pp.114-149; Friedland & Alford, 1991, pp.232-236; Lounsbury, 2007; Thornton, 2002），也支配了組織運作、決策與回應的原則（Fitzgerald & Shepherd, 2018; Greenwood et al., 2011）。當組織制度邏輯發生改變，其組織行爲便產生變化，例如 Thornton & Ocasio (1999) 發現美國高等教育出版業從編輯邏輯轉變成市場邏輯後，影響了高階管理者的聘任考量。此外，因制度邏輯是組織場域中行動意義的根源，當新的制度邏輯引入至組織場域時，組織內部便可能產生另一種新的意義來源，組織成員因此可以獲得產生新的行動、演化出新的制度邏輯的機會（Lounsbury, 2007）。例如 Alvarez、Mazza、Strandgaard、Pedersen 與 Svejenova (Alvarez et al., 2005) 發現歐洲電影產業在追求最佳獨特性（optimal distinctiveness）的方向上，製作人表現出結合藝術與獲利的制度邏輯。綜上所述，制度邏輯是制度結構與行動者連接的橋梁（Thornton & Ocasio, 2008），場域內的行動者不僅受制度所制約，也會影響制度結構，彼此間係一種互爲因果的關係；藉由研究制度邏輯的研究，可以瞭解組織中隱晦不明的價值觀與利益偏好、習焉不察的認知架構與行動準則，強化吾人對組織的運作實務理解。

二、社會企業的雙重制度邏輯

社會企業是以商業行爲爲手段以解決社會問題的混合型組織，因此社會福利與商業兩種制度邏輯同時也鑲嵌在組織中。前者目標上重視社會服務，財務上仰賴大眾捐贈，策略上偏向合作，表現在員工聘僱目的則爲社

臺灣大學學術期刊資料庫

會融入與職能培訓；後者在目標上則強調經濟利潤，財務上側重交易收入，策略上則以競爭爲核心，表現在員工聘僱上則是績效考核爲基礎（參見表 1）（Boschee, 2008; Dees, 2012; Galaskiewicz & Bielefeld, 2003; Garrow & Hasenfeld, 2012; Haugh, 2007; Seanor et al., 2013）。

表 1
社會福利邏輯與商業邏輯

	社會福利邏輯	商 業 邏 輯
結　果	社會價值	經濟價值
策　略	合　作	競　爭
財　源	捐　贈	交　易
員工聘任	社會融入與職能培訓	績　效

資料來源：本研究整理

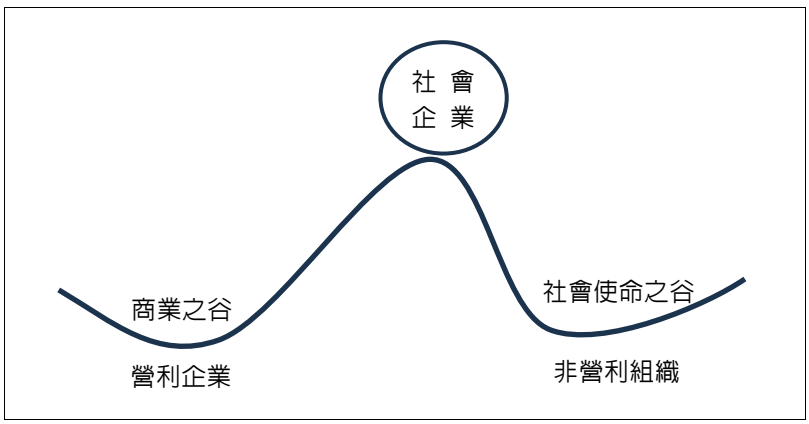
(一) 雙重制度邏輯的影響

誠如經濟學人指陳「混合型組織最大的問題是其內在的混淆。混合組織面臨各種矛盾衝突壓力的衝擊，因此不僅意味著內部運作難以理解，也代表其行爲以預測（The Economist, 2009）。」兩種制度邏輯同時並存即意味著組織須滿足不同利害關係人的不同需求（Smith & Lewis, 2011），影響組織的管理風格與資源分配（Foster & Bradach, 2005; Mikolajczak, 2020），造成組織朝向某一特定邏輯傾斜（Royce, 2007）。Griffin & Mahon (1997) 以化學產業爲標的分析企業社會績效（corporate social performance）與財務績效（corporate financial performance）關係發現當組織焦點轉向財務目標之際，不同組織目標間便發生取捨（trade-off）現象。此種不平衡對於社會企業而言，不單涉及何種邏輯優先（Pache & Santos, 2010, 2013）；蓋社會企業必須同時滿足案主與商業夥伴、志工與消費者等不同利害關係人需求（Nicholls, 2010; Perrini & Marino, 2006; Yang & Wu, 2016），一旦失衡便會影響部門間的目標排序與資源分配，造成內部的緊張關係（Doherty et al., 2014; Young & Kim, 2015），導致使命飄移的發生（Battilana & Dorado, 2010; Ben-Ner, 2002; Grimes et al., 2019）。諾貝爾經濟學獎得主尤努斯（Muhammad Yunus）曾於紐約時報（*The New York Times*）發文控訴部分微

臺灣人學學術期刊資料庫

型貸款（microfinance）機構的「商業化是種可怕的錯誤轉變，顯現出對貧困者放貸的動機出現了令人憂心的『使命飄移』」（Yunus, 2011）。其控訴的微型貸款究竟能否算是社會企業固有待商榷，但尤努斯之言確實凸顯兼顧社會使命與商業經營的不易。故 Young (2012) 形容社會企業猶如是山頂上處於脆弱平衡的巨石，甚難在兩股力量間保持穩定平衡（參見圖 1）。職是之故，對於環繞在商業與社會兩種相容性低的制度邏輯之社會企業而言，維持兩種制度邏輯影響力的等量齊觀不僅是所需面對的挑戰（Cooney, 2006; Garrow & Hasenfeld, 2012; Smith et al., 2013），也是確保其合法性（Mair et al., 2012）、落實兼顧社會使命與經濟目的雙重底線（Double Bottom-Line）以保組織於不墜的關鍵（Emerson & Twersky, 1996, pp.20-30）。

圖 1
社會企業地貌圖



資料來源：修正自 Young, D. R. (2012). The state of theory and research on social enterprises. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprises: An organizational perspective* (p. 25). Palgrave Macmillan.

大相逕庭的制度邏輯在組織運作中是否必然呈現格格不入的狀態？研究指出是可以呈現共創雙贏局面。例如 Orlitzky、Schmidt 與 Rynes (Orlitzky et al., 2003) 分析 1975～1997 年間 52 篇有關企業社會績效與財務績效關係研究發現看似衝突的兩個目標對企業而言實爲互蒙其利的關係；Jay (2013) 對劍橋能源聯盟（the Cambridge Energy Alliance, CEA）進行爲期 2 年（2008～2010 年）的觀察研究也發現公共服務與商業邏輯間有相輔相成之益。Jones

臺灣大學學術期刊資料庫

(2007) 分析社會企業使命飄移的現象時也點出社會企業商業化傾向有利於提升效率與專業化，進而能在有限資源下服務更多對象；也有助於穩定收益與組織擴展，擴大其社會影響力；同時也是一種「組織適應」過程，例如微型貸款商業化的現象究竟代表了社會企業的使命飄移抑或僅僅是該市場成熟化的必然過程（Cornforth, 2014），也引發諸多爭辯。基此，本質上的兩種制度邏輯，對社會企業實務運作的影響究竟爲何？是爲本文所欲深入探討的核心。

(二) 非營利組織型社會企業

各國對社會企業意涵尚未有明確的共識（Ridley-Duff & Bull, 2011, p.1），廣義上舉凡任何以商業模式解決社會問題之營利與非營利組織皆屬之。Dees (1998) 將社會企業定義爲純慈善與純營利間的連續體，Alter (2007) 則依據對社會使命的重視程度，將社會企業區分爲「活動產生收入之非營利組織」、「社會企業」、「社會責任企業」以及「企業從事社會責任」等四種類型。其中「活動產生收入之非營利組織」[1] 即 Defourny 等人（Defourny et al., 2021）定義之「創業型非營利組織模式（entrepreneurial nonprofit model）」社會企業，是一種自非營利組織發展而來的一種社會企業（黃德舜等人，2014），本文稱爲「非營利組織型社會企業」（以下簡稱 NPO 型社企），其在我國社會企業的組成中佔比達 40.1%，僅次於公司型態的社會企業（46.6%）（黃春長等人，2016）。相較於公司型態運作的社會企業，NPO 型社企在光譜位置上更接近傳統非營利組織（以下簡稱非營利組織），理論上兩者制度邏輯應較爲相近。易言之，若非營利組織與 NPO 型社企與在制度邏輯上存在差異，推論上其與公司型社會企業的制度邏輯的差異應更形顯著。基此，本文在研究策略上選擇非營利組織爲制度邏輯參照基準，進一步與 NPO 型社企進行比較分析，以檢視其制度邏輯的異同。

---

[1] Alter (2007, p.17) 定義爲「非營利組織將某種形式商業收入活動融入其組織運作中，這些營收的活動並非以獨立的事業形式，與組織其他活動融合在一起，且在整體預算中佔比較少」。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 2
社會企業光譜

	純慈善傳統非營利組織	混合			純營利傳統企業
		活動產生收入之非營利組織 (NPO型社企)	社會企業 (公司型社企)	社會責任企業 企業從事社會責任	
動機	訴諸善心	兩者兼具			訴諸個人利益
方法	使命導向	使命與市場的平衡			市場導向
目標	創造社會價值	創造社會與經濟價值			創造經濟價值

資料來源：修正自 Alter, K. (2007). *Social enterprise typology* (p. 14). Ventures LLC；Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short? *Harvard Business Review*, *76*(1), 60.

非營利組織之目的在於透過傳遞服務、創造社會價值等非經濟性的目標（Berger et al., 2004; La Porta et al., 1999），社會福利邏輯爲主導邏輯殆無疑義；然對尚肩負經濟目的的 NPO 型社企而言，商業邏輯在組織運作的影響應較非營利組織爲顯著。非營利組織之所以從事商業行爲是爲了擴增財源（Doherty et al., 2014; Peattie & Morley, 2008），可能偏離其核心使命（Besharov & Smith, 2014）。例如 Weisbrod (2004) 研究發現非營利組織的商業化會導致激勵措施的微妙變化，影響管理階層的行爲，愈加重視效率與營收，向營利企業看齊；但 Young (2012) 則持不同看法，認爲既便如此，還是深受社會福利邏輯影響，傾向墜入社會使命之谷；而 Battilana & Lee (2014) 則認爲隨著時間的演變，最終存活下來的社會企業都可能向社會福利或商業邏輯其中之一傾斜，喪失混合組織雙重制度的特質。此外，Jones (2007) 進一步說明不僅是商業行爲會引發使命飄移，對外部資源的高度依賴亦會導致此一現象，例如政府補助。潘中道（2019）運用質性分析三家承接政府委託服務方案的非營利組織時發現非營利組織治理上會權衡組織存續與使命維持，確保組織存續往往是決策上的優先選項與權宜之舉。基此，對處於雙重制度邏輯張力下 NPO 型社企，兩種制度邏輯是呈現理論上勢均力敵、無分軒輊的均衡狀態？還是如 Young 指陳偏向社會使命？抑或是有 Weisbrod 觀察到的朝向商業邏輯傾斜？爲本研究所欲探究的首要主題。

在競爭日趨激烈的第三部門環境中，解決資金短絀已爲非營利組織所需積極面臨的挑戰（鄭勝分，2007；劉育欣、鄭勝分，2014；Dart, 2004; Kearns,

臺灣大學學術期刊資料庫

2000; Liu et al., 2015; Toepler, 2006），而財務管理爲爭取政府補助與民間募款責信之基石，其角色日趨重要（曾華源、張友馨，2007；Kuruppu & Lodhia, 2020; Mikeladze, 2021），Duval 等人（Duval et al., 2015）甚至以「財務傾向的執行者」（financially inclined performers）一詞描述非營利組織。我國非營利組織是否有此現象？爲本研究所欲探討的第二個主題。最後，倘若有「財務傾向的執行者」現象，則衍伸出本研究所欲探討的第三個主題：社會福利邏輯在非營利組織運作的主導性是否有所改變。

參、研究設計與執行

一、研究假設

本研究首先針對主題一不同制度邏輯對 NPO 型社企運作的影響，先運用 J-F 係數概念進行探討，並透過統計方法檢定不同制度構面的表現差異，基此，提出假設一：NPO 型社企有使命飄移的現象。其次，以非營利組織作爲基準進行統計檢定，檢定 NPO 型社企與非營利組織在制度邏輯上是否存在顯著差異；並透過比較分瞭解非營利組織是否呈現出「財務傾向的執行者」的特徵，因此建立假設二：NPO 型社會企業與非營利組織在社會福利邏輯與商業邏輯的表現上存在顯著差異。最後針對主題三，若非營利組織呈現「財務傾向的執行者」現象，該現象是否會影響其社會福利邏輯的主導性，建立假設三：非營利組織的社會福利邏輯與商業邏輯存在顯著差異。

二、問卷設計與分析方法

制度邏輯因其習焉不察的特性，難以透過直接觀察來測量，然而其在形塑組織的運作、決策過程及反應策略中扮演關鍵角色（Edelman, 1990; Fligstein, 1985, 1987; Fligstein & Brantley, 1992; Ruef & Scott, 1998; Thornton & Ocasio, 1999）。因組織的高階會議是決策的核心，不僅塑造組織的經營方向，亦反映不同制度邏輯對組織運作的影響程度。以全國性財團法人社會福利基金會資料庫中完成 112 年度工作計畫備查之 224 家基金會爲對象，分析高階會議記錄內容，據此探討兩種制度邏輯在非營利組織與 NPO 型社

臺灣大學圖書館期刊資料庫

會企業的重要性的差異。經費預算表中有填報「銷售貨物或勞務收入」者歸類爲 NPO 型社企計 42 家，[2] 餘爲非營利組織有 182 家。

J-F 係數是由 Janis 與 Fadner 於 1943 年提出，透過計算正面與負面報導的次數，測量新聞媒體內容是否符合平衡報導原則這一困擾學界已久的問題（Krippendorff, 2019）。此指標也廣泛應用於描繪社會大眾或特定群體對企業或特定議題的看法，作爲研究變項進行分析。例如 Sigler & Goresky (1974) 用以探討美加關係民意的變化，Coombs & Holladay (2012) 運用 J-F 係數分析線上互動內容探討亞馬遜（Amazon）危機溝通策略，Bhardwaj & Imam (2019) 以此指標分析發現金融危機期間媒體對即將進行首次公開募股（pre-IPO）公司的報導內容對市場信心和投資者決策的影響。一般常見 J-F 係數是計算多以內容分析方式計算某時間區段在特定媒體中針對某事件或議題中有利或不利文字、措辭或文章出現的次數，標準化輿論風向或特定群體態度傾向，但也有不以內容分析爲基礎，例如 Sigler & Goresky (1974) 以歷年民調數據分析計算 J-F 係數。

本研究先聯繫 224 家基金會徵詢提供會議記錄意願，回覆者雖表達協助之意願，但皆以事涉及敏感予以婉拒，故改以問卷「貴組織在去年（2023 年）高階主管參與的相關會議中，下列議題討論的頻率爲何？」收集所需的資料。根據孫煒（2006）的研究，非營利組織的核心目的在於提供服務、促進社會福祉等非經濟性目標。故將社會福利邏輯劃分爲三個主要構面：「解決社會問題」、「擴大服務對象」及「提升服務品質」。商業邏輯側重經濟利潤和員工績效，故以「檢視財務狀況」與「評估員工績效」做爲測量構面，此外「營運計畫」（business plan）是企業掌握趨勢順應未來，實現組織目標的整體藍圖，涵蓋市場分析、績效評估、員工激勵、資源籌措與分

[2] 依據民國 92 年 3 月 20 日臺財稅字第 0920450889 號「身心障礙福利機構之收入是否屬銷售貨物或勞務收入之認定」函釋，收入是否屬銷售貨物或勞務之收入認定如下：(一) 房租收入、學費收入及營業收入，爲「銷售貨物或勞務」收入；(二) 接受政府機關安置收托或收容身心障礙者，所領取之托育及養護補助費收入，爲「銷售貨物或勞務」收入；(三) 主管機關爲提昇社會福利機構之服務品質或爲鼓勵業者配合辦理相關業務所給與獎助性質之各項補助費，如無須相對提供勞務或服務者，非屬「銷售貨物或勞務」收入；(四) 捐款收入及利息收入，非屬「銷售貨物或勞務」收入。故本研究依據該基金會送衛生福利部備查之經費預算表收入項下「銷售貨物或勞務收入」作爲分類標準。

臺灣人口學術與社會科學資料庫

配與財務計畫等，不僅是決策的重要工具（Alter, 2001），定期的檢討與調整營運計畫是確保企業策略與市場環境的一致性的關鍵，此與「檢視財務狀況」與「評估員工績效」強調評估過去績效表現有所不同，故將「檢討營運計畫」納入爲第三個測量構面，以彌補前述兩個指標不足之處。

討論頻率的測量採李克特七點量表，以幾乎沒有、每年 1～3 次、每季 1 次、每季 2～3 次、每月 1 次、每月 2～3 次、每週至少 1 次之討論頻率，分別以 1～7 進行測量。數值越大，討論的頻率越高。公式中 S 代表社會福利邏輯討論頻率，C 代表商業邏輯討論頻率；J-F 係數則會介於 −1～1。其值爲正代表該組織日常運作傾向社會福利邏輯，其值愈大愈明顯；負值則意味受商業邏輯影響較著，愈小愈顯著；當 J-F 係數爲 0 時，表明兩種制度邏輯在組織中的重要性達到完全平衡。

$$\text{J-F 係數} = \begin{cases} \dfrac{(S^2 - SC)}{(S+C)^2} \; If\ S > C \\ \dfrac{(SC - c^2)}{(S+C)^2} \; If\ S > C \end{cases} \qquad \text{（公式 1）}$$

三、研究樣本

本研究樣本爲完成 112 年度工作計畫備查的全國性財團法人社會福利基金會；經費預算表中有填報「銷售貨物或勞務收入」者歸類爲 NPO 型社企計 42 家，[3] 餘爲非營利組織有 182 家。調查對象爲基金會執行長、秘書長或總幹事等高階管理人員。調查分爲兩個階段，第一階段於 2024 年 2 月 19 日至 5 月 31 日以電子郵件問卷進行普查，因回覆率偏低，遂改以電訪方式進行，獲得有效樣本 60 份，其中 NPO 型社企 16 家、非營利組織 44 家。爲提升樣本數並降低外部效度不足之疑慮，復於 2024 年 11 月 25 日至 12 月 7 日針對前階段未完成調查之 26 家 NPO 型社企再次進行電話訪談。囿於調查時間有限，僅新增 6 份有效樣本。最終有效樣本總數爲 66 家，其中 NPO 型社企 22 家，非營利組織 44 家。追加電訪雖未符合隨機抽樣原則，然其假設檢定結果與第一階段樣本高度一致，仍有其參考價值，可爲後續大樣

[3] 同註 2。

臺灣大學學術期刊資料庫

本研究提供方向。另由於本研究設計聚焦於量化方法分析 J-F 係數及社會福利與商業兩種制度邏輯，故在追加訪談階段未再進一步採取質性訪談。

表 3
樣本銷售貨物或勞務收入、委辦收入與政府補助佔總收入之比例

	占比 (%)	銷售貨物或勞務收入 (家數)	委辦收入 (家數)	政府補助 (家數)
非營利組織	0	44	39	32
	1-20	0	4	5
	21-40	0	1	2
	41-60	0	0	3
	61-80	0	0	1
	81-100	0	0	1
	小　計	44	44	44
NGO型社企	0	0	10	8
	1-20	15	9	11
	21-40	4	1	2
	41-60	2	2	1
	61-80	0	0	0
	81-100	1	0	0
	小　計	22	22	22

資料來源：本研究整理

肆、問卷結果計算

一、樣本背景資料描述統計

本研究以李克特七點量尺蒐集受訪組織在社會福利邏輯與商業邏輯各三個構面在高階主管會議中討論的頻率，計算 J-F 係數並進行統計檢定。整體樣本中除「檢討營運計畫」外，所有議題平均每季至少會在高階主管會議中討論 1 次以上，其中「提升服務品質」平均數 3.89 最高，其後依序爲「檢視財務狀況」(3.77)、「解決社會問題」(3.73) 與「評估員工績效」(3.35)。「檢討營運計畫」平均數爲 2.95，討論頻率最低，每年平均討論 1～3 次。

在 NPO 型社企樣本中，前四順位議題平均每季至少會在高階主管會議中討論 2～3 次以上，其中以「提升服務品質」平均數 4.45 頻率最高，「檢視財務狀況」(4.27) 居次，「解決社會問題」與「評估員工績效」以 4.18 居

臺灣大學圖書館期刊資料庫

第三位，「檢討營運計畫」以平均數 4.00 排第四位。所有議題中以「擴大服務對象」討論頻率最低，平均數爲 3.36，顯示每季至少都會在高階主管會議中討論 1 次以上。非營利組織樣本中同樣以「提升服務品質」（3.61）與「檢視財務狀況」（3.52）的討論最爲頻繁，「擴大服務對象」以平均數 3.5 與 3.27 分居三、四位，排序前四的議題每季至少討論 1 次以上；「評估員工績效」（2.93）與「檢討營運計畫」（2.43）頻率最低，每年 1～3 次。整體而言，除「解決社會問題」外，NPO 型社企在其他議題的討論頻率皆較密集，顯示 NPO 型社企在「擴大服務對象」、「提升服務品質」、「檢視財務狀況」、「評估員工績效」與「檢討營運計畫」等構面的重視程度皆較非營利組織略高。描述統計參見表 4 至表 6。

表 4
整體樣本問卷各題項之描述統計（$N=66$）

制度邏輯	構　　面	最大值	最小值	平均數	標準差
社會福利邏輯	解決社會問題	7	1	3.73	1.759
	擴大服務對象	7	1	3.30	1.736
	提升服務品質	7	1	3.89	1.746
商業邏輯	檢視財務狀況	7	1	3.77	1.634
	評估員工績效	7	1	3.35	1.741
	檢討營運計畫	6	1	2.95	1.364

資料來源：本研究整理

表 5
NPO 型社企問卷各題項之描述統計（$n=22$）

制度邏輯	構　　面	最大值	最小值	平均數	標準差
社會福利邏輯	解決社會問題	6	1	4.18	1.468
	擴大服務對象	6	1	3.36	1.432
	提升服務品質	6	2	4.45	1.262
商業邏輯	檢視財務狀況	6	2	4.27	1.032
	評估員工績效	7	2	4.18	1.296
	檢討營運計畫	6	2	4.00	1.024

資料來源：本研究整理

臺灣大學學術期刊資料庫

表 6
非營利組織問卷各題項之描述統計（$n = 44$）

制度邏輯	構　面	最大值	最小值	平均數	標準差
社會福利邏輯	解決社會問題	7	1	3.50	1.861
	擴大服務對象	7	1	3.27	1.885
	提升服務品質	7	1	3.61	1.895
商業邏輯	檢視財務狀況	7	1	3.52	1.823
	評估員工績效	7	1	2.93	1.797
	檢討營運計畫	6	1	2.43	1.208

資料來源：本研究整理

二、假設一：NPO 型社會企業有使命飄移現象

22 家 NPO 型社企的 J-F 係數平均值爲 -0.012，中位數爲 -0.009，顯示商業邏輯在此類組織中略占優勢。相較之下，44 家非營利組織的 J-F 係數平均值爲 0.039，中位數爲 0.029，則呈現社會福利邏輯具有較高的主導性，此結果與兩類組織在社會企業光譜理論上的相對位置相呼應。

爲了進一步探討 NPO 型社企中是否存在使命飄移的現象，本研究比較不同制度邏輯議題討論次數是否有顯著差異。由於本研究樣本數偏小，故先進行 Shapiro-Wilk 常態性檢測，檢定結果如表 7 所示，所有變項皆呈現非常態分佈。復以 Q-Q plot 圖確認後，確認資料違反常態性假設，因此採用 Wilcoxon 符號檢定分析，結果如表 8。檢定結果顯示社會福利邏輯議題（$Mdn = 4.00$）與商業邏輯議題（$Mdn = 4.15$）的討論頻率的無顯著差異，$W = 37$，$Z = -1.912$，$p = .056$。雖但未達統計顯著，但 p 值接近傳統顯著水準（$\alpha = 0.05$）；囿於樣本數較少、檢定力略有不足，需以更大樣本加以驗證。

綜上所述，J-F 係數顯示 NPO 型社企的商業邏輯略具優勢，然而兩種制度邏輯間的差異僅接近統計上的顯著，故解釋上保持審慎。因此有關 NPO 型社會企業是否存有使命飄移的現象的假設，尚無法確認。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 7
Shapiro-Wilk 常態分佈檢定

變　　項		*W*	*p*
J-F 係數		.932	.001
社會福利邏輯	解決社會問題	.907	<.001
	擴大服務對象	.910	<.001
	提升服務品質	.919	<.001
商業邏輯	檢視財務狀況	.905	<.001
	評估員工績效	.907	<.001
	檢討營運計畫	.913	<.001

資料來源：本研究整理

表 8
NPO 型社企制度邏輯 Wilcoxon 符號檢定

neg/pos/ties	*n*	Mean Rank	Sum of ranks	*Z*	*p*
Neg.	5	7.40	37.0		
Pos.	12	9.67	116.0	-1.912	.056
Ties.	5				

資料來源：本研究整理

三、假設二：NPO 型社會企業與非營利組織在社會福利邏輯與商業邏輯的表現上有顯著差異

此假設針對 NPO 型社會企業與非營利組織的 J-F 係數及相關會議頻率進行了統計檢定，以探討兩者在商業和社會福利邏輯上的表現是否存在顯著差異。因變數均呈現非常態分布，故採 Mann-Whitney U 進行檢定，結果如表 9。檢定結果顯示 NPO 型社企的 J-F 係數（Mdn = -.009, n = 22）顯著低於非營利組織（Mdn = .029, n = 44），U = 220.5，Z = -3.64，p < .001。說明在 NPO 型社企中，商業邏輯對組織運作的影響力顯著大於非營利組織，後者則更偏重於社會福利邏輯。

進一步的邏輯構面分析中，兩類組織在社會福利邏輯上未達到統計上的顯著差異。然而在商業邏輯的構面上，NPO型社企在高層會議中討論「評估員工績效」的次數（Mdn = 4.00, n =22）顯著高於非營利組織（Mdn = 2.00, n = 44），U = 231.0，Z = -2.95，p = .003；此外，在「檢討營運計畫」的討

臺灣大學學術期刊資料庫

論頻率上，NPO 型社企（*Mdn* = 4.00, *n* = 22）同樣顯著高於非營利組織（*Mdn* = 2.00, *n* = 44），*U* = 155.0，*Z* = - 4.60，*p* < .001。檢定結果支持了假設二，即 NPO 型社會企業與非營利組織在社會福利邏輯與商業邏輯的表現上存在顯著差異，主要源於兩者在商業邏輯的「評估員工績效」與「檢討營運計畫」的重視程度不同。相比之下，在「檢視財務狀況」構面上的無顯著差異，反映出非營利組織中存在 Duval 等人（Duval et al., 2015）描述的「財務傾向的執行者」現象，顯示這些組織在財務管理方面的關注程度與 NPO 型社企相似。

表 9
NPO 型社會企業與非營利組織制度邏輯 Mann-Whitney U 檢定

		NPO 型社企 (*n* = 22)	非營利組織 (*n* = 44)	*U*	*Z*	*p*
		Mean Rank	Mean Rank			
J-F係數		21.52	39.49	220.5	-3.64	<.001
社會福利邏輯	解決社會問題	38.14	31.18	382.0	-1.42	.156
	擴大服務對象	35.34	32.58	435.5	-.56	.574
	提升服務品質	39.41	30.55	244.0	-1.81	.071
商業邏輯	檢視財務狀況	38.43	31.03	287.5	-1.52	.128
	評估員工績效	42.09	29.20	231.0	-2.95	.003
	檢討營運計畫	48.48	26.01	155.0	-4.60	<.001

資料來源：本研究整理

四、假設三：非營利組織的社會福利邏輯與商業邏輯無顯著差異

假設二檢定中發現非營利組織對財務健康的重視與 NPO 型社企相仿，而有「財務傾向的執行者」現象，但此一發現並尚無法直接證明商業邏輯在非營利組織的運作中占有主導地位。爲釐清上述疑問，進一步以 Wilcoxon 符號檢定，結果如表 10。結果顯示，社會福利邏輯（*Mdn* = 3.67）與商業邏輯（*Mdn* = 3.00）之間存在顯著差異，*W* = 410.5，*Z* = -3.695，*p* < .001。顯示在非營利組織的運作中，社會福利邏輯的影響力還是高於商業邏輯。依據前述結果，假設三不成立。簡言之，雖然財務永續是非營利組織關切的重點，但這並不足以撼動其實踐社會使命的優先性。這一發現強調了即使在面臨財務壓力的情況下，非營利組織仍然堅持以社會福利爲首要目標

臺灣大學學術期刊資料庫

的組織策略。

表 10
非營利組織制度邏輯 Wilcoxon 符號檢定

neg / pos / ties	*n*	Mean Rank	Sum of ranks	*Z*	*p*
Neg.	26	15.79	410.5		
Pos.	4	13.63	54.5	-3.695	<.001
Ties.	14				

資料來源：本研究整理

伍、結論與建議

一、結論

滿足不同利害關係人的需求，維持鑲嵌於組織內的社會福利與商業兩種制度邏輯間的平衡是社會企業發展的關鍵要素。本文以全國性社會福利基金會爲對象，依據其銷售貨物或勞務收入之有無區分爲非營利組織與 NPO 型社企比較分析，同時也運用 J-F 係數以不同角度進行探討。發現非營利組織與有經營事業的 NPO 型社企在制度邏輯表現上確有不同，而論者多所關切與憂慮的社會企業使命飄移議題上，本研究並未發現。以下針對本研究發現，分別說明與討論。

首先，本文主要核心在於探討雙重制度邏輯下的 NPO 型社企是否會出現使命偏移的現象。假設一分析 NPO 型社企 J-F 係數爲負值（M = -.012, Mdn = -0.09），說明該類組織運作中傾向商業邏輯；兩種制度邏輯的比較雖未達統計上的顯著差異（p = .056），但考慮研究樣本數偏少，尚究無法確認 NPO 型社企是否有使命飄移現象。但在假設二針對「解決社會問題」、「擴大服務對象」和「提升服務品質」等社會福利邏輯構面的分析發現 NPO 型社企與非營利組織無顯著差異，說明了 NPO 型社企並未因導入商業行爲而斲傷其社會使命。綜上所述，NPO 型社企雖可能有使命偏移的現象，但未影響其社會使命的初衷。此發現與 Thornton & Ocasio (1999) 提出的制度邏輯轉換、Weisbrod (2004) 對使命偏移的擔憂以及 Young (2012) 認爲仍由社會福利邏輯主導的論點形成對比，顯示出 NPO 型社企呈現出雙元並存特徵（Alvarez et al., 2005）。對比之下，非營利組織的 J-F 係數爲正值（0.39），

臺灣大學學術期刊資料庫

並且在社會福利邏輯與商業邏輯之間的差異達到統計顯著，說明在非營利組織中社會福利邏輯具有較強的主導性，證實了多數研究的觀點。綜上所述，本研究揭示了 NPO 型社企社會福利與商業邏輯可以並存，此爲非營利組織可以在引入商業行爲之際同時堅守社會目標提供了重要參考。

其次，在探討 NPO 型社企與非營利組織的制度邏輯差異中，發現兩者間有顯著差異。NPO 型社企的 J-F 係數爲負值（M = -.012, Mdn = -0.09），表明在 NPO 型社企商業邏輯扮演的角色相對於社會福利邏輯更爲重要。相對地，非營利組織的 J-F 係數則呈現正值（M = .039，Mdn = .029），Mann-Whitney U 檢定也顯示這一差異在統計上具有顯著性。此結果支持 Alter (2007) 和 Dees (1998) 在社會企業光譜架構中關於組織位置的理論。儘管在制度邏輯上存在差異，但在社會福利邏輯的三個主要構面：「解決社會問題」、「擴大服務對象」和「提升服務品質」上，NPO 型社企與非營利組織之間並無顯著的差異，說明 NPO 型社企在此面向的重視程度與以社會使命驅動的非營利組織相當。唯一在商業邏輯構面中呈現不顯著的構面是「檢視財務狀況」，顯示財務管理在二類組織的重要性處伯仲之間，這與 Duval 等人（2015）描述的「財務傾向的執行者」現象有相當程度的吻合，說明財務議題確已成爲非營利組織治理的核心。

我國實務中 NPO 型社企主要以庇護工場與非營利組織所屬事業體爲主要型態，現行政策組織提供諸多支持，[4] 但囿於此類組織同質性過高，競爭日益劇烈，許多庇護工場營運仍屢遭困境（劉齯齯、劉思妤，2021）。因此提升員工績效以強化競爭力與掌握市場環境滾動檢討檢討營運計畫實爲存續的關鍵。故相對於非營利組織，NPO 型社企爲因應外部競爭環境，迫切需要通過提升內部績效和策略調整來保持其競爭優勢和市場地位，故更頻繁地討論「評估員工績效」和「檢討營運計畫」。依據曾華源、張友馨

[4] 例如《身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則》第 15 條提供補助、《身心障礙者權益保障法》第 40 條第 2 款規定身心障礙員工得依以產能核薪、《政府採購法》第 22 條第 1 項第 12 款之限制性招標規定與第 52 條第 2 項不訂底價之最有利標規定、以及《優先採購身心障礙福利機構或庇護工場生產物品及服務辦法》等，此外臺北市 2011 年也訂定《身心障礙者就業促進服務方案補助原則》補助設立於臺北市之庇護性就業服務機構。

臺灣大學學術期刊資料庫

（2007）、Kuruppu 與 Lodhia (2020) 與 Mikeladze (2021) 的研究，財務管理攸關組織責信，牽動資金挹注多寡，故在非營利組織中的角色日趨重要。因此「檢視財務狀況」的討論在非營利組織運作中也變得日益頻繁而與 NPO 社企無異。

二、預期貢獻與限制

過往我國制度邏輯相關研究多採質性方法，內容或聚焦個案制度邏輯之演變，或著墨於調和邏輯衝突的策略；社會企業文獻中對於兼顧社會使命與商業利益命題或作爲理論上定義的應然未深入探討，或視爲解決使命飄移挑戰而研析解決之道，鮮有針對社會企業兩種制度邏輯組織運作的實然進行實證分析。本研究結合 J-F 係數與相關統計方法，以全國性財團法人社會福利基金會爲樣本，分析社會福利與商業兩種制度邏輯在 NPO 社企的實際情況，預期有下列貢獻：更全面地瞭解台灣 NPO 型社企與非營利組織社會福利與商業兩種制度邏輯的樣貌，豐富 NPO 型社企在維持社會使命與商業活動間平衡的實證證據，進而釐清 NPO 型社企是否有使命偏移此一社會企業研究者長期關切的問題，也爲非營利組織採納社會企業模式提供了實證上的支持；此外，也局部證明社會企業光譜架構的適用性，並發現社會福利邏輯仍是非營利組織的主導邏輯，但已有財務傾向的執行者情況。

本文也存有許多限制，首先是外部效度不足的問題。本研究以全國性財團法人社會福利基金會資料庫中 224 家基金會爲研究對象，有效樣本數 66 份，代表性恐有所不足，因此一般性推論的外部效度仍有所侷限，爲本研究主要限制。此外，社會企業態樣多元，本文僅探討 NPO 型社企，並未將公司型社企納入，公司型社會企業位處光譜另一端點，資金來源極度依賴商業行爲，面對的市場競爭也更爲嚴峻，是否會影響兩種制度邏輯在組織運作中的角色，猶待更多資料探討。此外，本研究以量化方法爲主，雖發現 NPO 型社企並未發生明顯的使命飄移現象，但由於欠缺質性訪談資料，無法瞭解數據背後之情境脈絡與解釋何以主導邏輯從社會福利主導轉變成爲社會福利與商業雙元並存，此爲本研究第三個限制，建議未來研究可考慮質性方法，以期更細緻地理解 NPO 型社企在制度邏輯間的張力、平衡與運作，補強本研究未能觸及之部分。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

三、建議

本文分別探討我國 NPO 社企在運作過程中，社會福利與商業兩種迥異且可能衝突的制度邏輯之間的平衡情形。研究發現此類社會企業雖尚未達到理想的完全均衡狀態，但在社會使命與商業手段之間已維持了相當的平衡。換言之，商業手段與社會使命間的本質矛盾並未在 NPO 型社企的組織運作中造成目標排序與資源配置的明顯衝突。此一發現對於強化社會企業的合法性基石具有重要意義，並可作爲台灣推動社會企業發展的參考依據。此外，財源短絀一直是非營利組織需要面對的重大挑戰，而社會企業化已成爲解決此一問題的重要趨勢。然而，擔憂商業行爲的導入可能會導致使命飄移，一直是非營利組織經營者裹足不前主要原因之一。本研究的結果應能緩解這些疑慮，建議非營利組織可以將社會企業化視爲實現永續經營的策略選項之一。

參考書目

孫煒（2006）。非營利組織績效評量的問題與對策。**政治科學論叢**，(28)，163-202。[Sun, W. (2006). Problems and solutions in measuring performance of nonprofit organizations. *Taiwanese Journal of Political Science*, (28), 163-202.] https://doi.org/10.6166/TJPS.28 (163-202)

曾華源、張友馨（2007）。財務管理是非營利組織募款責信之基礎。**社區發展季刊**，(118)，121-141。[Tseng, H.-Y., & Chang, Y.-S. (2007). Financial management is the foundation of accountability for nonprofit organizations' fundraising. *Community Development Journal*, (118), 121-141.]

黃春長、高明瑞、鄭淑芳、林正挺（2016）。**社會企業特性分析研究**。勞動部勞動及職業安全衛生研究所。[Huang, C.-C., Kao, M.-R., Cheng, S.-F., & Lin, C.-T. (2016). *Characteristic analysis of social enterprises in Taiwan*. Institute of Labor, Occupational Safety and Health, Ministry of Labor.]

黃德舜、鄭勝分、陳淑娟、吳佳霖（2014）。**社會企業管理**。指南書局。[Huang, T.-S., Cheng, S.-F., Cheng, S.-J., & Wu, J.-L. (2014). *Management for social enterprises*. Compass Publishing.]

劉育欣、鄭勝分（2014）。非營利組織商業化到社會企業化：身心障礙者就業模式

臺灣大學學術期刊資料庫

的轉化。**身心障礙研究季刊，12**(1)，54-66。[Liu, Y.-H., & Cheng, S.-F. (2014). NPO commercialization into social enterprise: The transformation of the disabled employment patterns. *Journal of Disability Research*, *12*(1), 54-66.] https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=17292832-201403-201406100004-201406100004-54-66

劉礽礽、劉思妤（2021）。庇護工場培養成衣／服飾生產技能之綜效分析－以麥子庇護工場爲例。**特殊教育季刊，**(159)，41-49。[Liu, P.-P., & Liu, S.-Y. (2021). Synthetic analysis of training apparel and clothing accessories manufacturing skills in sheltered workshops -A case study of Matthew sheltered workshop. *Special Education Quarterly*, (159), 41-49.] https://doi.org/10.6217/SEQ.202106_(159).41-50

潘中道（2019）。台灣「混合型非營利組織」治理的挑戰－組織使命的維護 V.S 組織生存的維護。**東吳社會工作學報，**(36)，1-32。[Pan, C.-D. (2019). The organizational governance challenges faced by Taiwanese hybrid nonprofit organizations - Remaining mission-focused V.S Remaining organizational survival. *Soochow Journal of Social Work*, (36), 1-32.] https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=10264493-201906-201907180009-201907180009-1-32

鄭勝分（2007）。社會企業的概念分析。**政策研究學報，**(7)，65-108。[Cheng, S.-F. (2007). The conception of social enterprises. *Policy Research*, (7), 65-108.] https://doi.org/10.7070/PR.200706.0065

Alter, K. (2001). *Business planning for social enterprise*. The Grantsmanship Center, n.d. https://www.tgci.com/articles/business-planning-social-enterprises

Alter, K. (2007). S*ocial enterprise typology*. Virtue Ventures LLC.

Alvarez, J., Mazza, C., Pedersen, J., & Svejenova, S. (2005). Shielding idiosyncrasy from isomorphic pressures: Towards optimal distinctiveness in European Filmmaking. *Organization*, *12*(6), 863-888. https://doi.org/10.1177/1350508405057474

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, *53*(6), 1419-1440. https://www.jstor.org/stable/29780265

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, *8*(1), 397-441.https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615

Ben-Ner, A. (2002). The shifting boundaries of the mixed economy and the future of

臺灣人學學術期刊資料庫

the nonprofit sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *73*(1), 5-40. https://doi.org/10.1111/1467-8292.00184

Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, *47*(1), 58-90. https://doi.org/10.2307/41166287

Besharov, M. L., &. Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, *39*(3), 1-22. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431

Bhardwaj, A., & Imam, S. (2019). The tone and readability of the media during the financial crisis: Evidence from pre-IPO media coverage. *International Review of Financial Analysis*, *63*, 40-48. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.02.001

Boschee, J. (2008). Social entrepreneurship: The promise and the perils. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 356-390). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780199283873.003.0017

Child, C. (2012). Chasing the double-bottom line: Fair trade and the elusive win-win. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprises: An organizational perspective* (pp. 185-197). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137035301_9

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). Amazon.com's Orwellian nightmare: Exploring apology in an online environment. *Journal of Communication Management*, *16*(3), 280-295. https://doi.org/10.1108/13632541211245758

Cooney, K. (2006). The institutional and technical structuring of nonprofit ventures: Case study of a U.S. hybrid organization caught between two fields. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *17*(2), 137-155. https://doi.org/10.1007/s11266-006-9010-8

Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, *10*(1), 3-20. https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036

Dart, R. (2004). Being "business-like" in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *33*(2), 290-310. https://doi.org/10.1177/0899764004263522

Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short. *Harvard Business Review*, *76*(1), 55-67.

臺灣大學學術期刊資料庫

Dees, J. G. (2012). A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, *111*, 321-334. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1412-5

Defourny, J., Nyssens, M., & Brolis, O. (2021). Testing social enterprise models across the world: Evidence from the "International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) project." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *50*(2), 420-440. https://doi.org/10.1177/0899764020959470

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *16*(4), 417-436. https://doi.org/10.1111/ijmr.12028

Dunn, M. B., & Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967-2005. *Administrative Science Quarterly*, *55*(1), 114-149. https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.114

Duval, A. M., Gendron, Y., & Roux-Dufort, C. (2015), Exhibiting nongovernmental organizations: Reifying the performance discourse through framing power. *Critical Perspectives on Accounting*, *29*, 31-53. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.01.003

Edelman, L. B. (1990). Legal environments and organizational governance: The expansion of due process in the American workplace. *American Journal of Sociology*, *95*(6), 1401–1440. http://www.jstor.org/stable/2780330

Emerson, J., & Twersky, F. (1996). *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. The Roberts Foundation.

Fitzgerald, T., & Shepherd, D. (2018). Emerging structures for social enterprises within nonprofits: An institutional logics perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *47*(3), 474-492. https://doi.org/10.1177/0899764018757024

Fligstein, N. (1985). The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. *American sociological review*, *50*(3), 377-391. https://doi.org/10.2307/2095547

Fligstein, N. (1987). The intraorganizational power struggle: Rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919-1979. *American Sociological*

臺灣大學學術期刊資料庫

Review, *52*(1), 44-58. https://doi.org/10.2307/2095391

Fligstein, N., & Brantley, P. (1992). Bank control, owner control, or organizational dynamics: Who controls the large modern corporation? *American Journal of Sociology*, *98*(2), 280-307. http://www.jstor.org/stable/2781863

Foster, W., & Bradach, J. (2005). Should nonprofits seek profits?. *Harvard Business Review*, *83*(2), 92-100.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-263). University of Chicago Press.

Galaskiewicz, J., & Bielefeld, W. (2003). The behavior of organizations. In H. K. Anheier & A. Ben-Ner (Eds.), *The study of the nonprofit enterprise: Theories and approaches* (pp. 205-238). Springer.

Garrow, E., & Hasenfeld, Y. (2012). Managing conflicting institutional logics: Social service versus market. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprises: An organizational perspective* (pp. 121-143). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137035301_6

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, *5*(1), 317-371. https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299

Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, *36*(1), 5-31. https://doi.org/10.1177/000765039703600102

Grimes, M. G., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2019). Anchors aweigh: The sources, variety, and challenges of mission drift. *Academy of Management Review*, *44*(4), 819-845. https://doi.org/10.5465/amr.2017.0254

Haugh, H. (2007). Community-led social venture creation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, *31*(2), 161-182. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00168.x

Haveman, H. A., & Gualtieri, G. (2017). Institutional logics. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.137

Herrera, E. W. (2016). Governance and development: The importance of legitimacy and institutional change. In G. M. Gómez & P. Knorringa (Eds.), *Local*

臺灣大學學術期刊資料庫

governance, economic development and institutions (pp. 19-38). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137557599_2

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 137-159. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772

Jones, M. B. (2007). The multiple sources of mission drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *36*(2), 299-307. https://doi.org/10.1177/0899764007300385

Kearns, K. P. (2000). *Private sector strategies for social sector success*. Jossey-Bass.

Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage.

Kuruppu, S. C., & Lodhia, S. (2020). Shaping accountability at an NGO: A bourdieusian perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *33*(1), 178-203. https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2016-2696

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1999). The quality of government. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, *15*(1), 222-279. https://doi.org/10.1093/jleo/15.1.222

Liu, G., Eng, T. Y., & Takeda, S. (2015). An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*(2), 267-298. https://doi.org/10.1111/etap.12041

Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practices variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, *50*(2), 289-307. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634436

Maibom, C., & Smith, P. (2016). Symbiosis across institutional logics in a social enterprise. *Social Enterprise Journal*, *12*(3), 260-280. https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2016-0002

Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: A typology of social entrepreneuring models. *Journal of Business Ethics*, *111*(3), 353-373. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1414-3

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, *83*(2), 340-363. https://www.jstor.org/stable/2778293

Mikeladze, A. (2021). Financial management role for NGOs. *European Journal of*

臺灣大學學術期刊資料庫

Economics and Business Studies, *7*(1), 77-98. https://doi.org/10.26417/594yih63y

Mikolajczak, P. (2020). Social enterprises' hybridity in the concept of institutional logics: Evidence from Polish NGOs, *VOLUNTAS*, *31*, 472-483. https://doi.org/10.1007/s11266-020-00195-9

Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*(4), 611-633. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, *24*(3), 403-441. https://doi.org/10.1177/0170840603024003910

Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, *35*(3), 455-476. https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455

Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, *56*(4), 972-1001. https://www.jstor.org/stable/43589202

Peattie, K., & Morley, A. (2008). *Social enterprises: Diversity and dynamics, contexts and contributions*. ESRC Centre for Business Relationships, Accountability and Society (BRASS), Cardiff University. https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/30775

Perrini, F., & Marino, A. (2006). The basis for launching a new social entrepreneurial venture. In F. Perrini (Ed.), *The new social entrepreneurship: What awaits social entrepreneurial ventures?* (pp. 46-64). Edward Elgar.

Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2011). *Understanding social enterprise: Theory and practice*. Sage.

Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise: Emerging themes from the sector. *Social Enterprise Journal*, *3*(1), 10-19. https://doi.org/10.1108/17508610780000718

Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, *43*(4), 877-904. https://doi.org/10.2307/2393619

Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage.

臺灣大學學術期刊資料庫

Seanor, P., Bull, M., Baines, S., & Ridley-Duff, R. (2013). Narratives of transition from social to enterprise: You can't get there from here!. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(3), 324-343. https://doi.org/10.1108/13552551311330200

Sigler, J. H., & Goresky, D. (1974). Public opinion on United States-Canadian relations. *International Organization*, *28*(4), 637-668. https://www.jstor.org/stable/2706228

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, *36*(2), 381-403. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, *23*(3), 407-442. http://doi.org/10.5840/beq201323327

The Economist. (2009). The rise of the hybrid company. *The Economist*, 393(8860),78.

Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, *45*(1), 81-101. https://doi.org/10.5465/3069286

Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford University Press.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, *105*(3), 801-843. https://doi.org/10.1086/210361

Thornton, P. H., & Ocasio, W. C. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 99-129). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process.* Oxford University Press.

Toepler, S. (2006). Caveat venditor? Museum merchandising, nonprofit commercialization, and the case of the Metropolitan Museum in New York. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *17*(2), 99-113. https://www.jstor.org/stable/27928011

臺灣人學學術期刊資料庫

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, *28*(1), 22-39. https://doi.org/10.2307/2392383

von der Heydte, L. (2020) *Challenges resulting from multiple institutional logics in hybrid organizations: The case of social business hybrids*. Springer Gabler. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-30363-1

Weisbrod, B. A. (2004). The pitfalls of profits. *Stanford Social Innovation Review*, *2*(3), 40-47. https://doi.org/10.48558/82VX-YM41

Yang, Y.-K., & Wu, S.-L. (2016). In search of the right fusion recipe: The role of legitimacy in building a social enterprise model. *Business Ethics: A European Review*, *25*(3), 327-343. https://doi.org/10.1111/beer.12118

Young, D. R. (2012). The state of theory and research on social enterprises. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprises: An organizational perspective* (pp. 19-46). Palgrave Macmillan. https://link.springer.com/book/10.1057/9781137035301

Young, D., & Kim, C. (2015). Can social enterprises remain sustainable and mission-focused? Applying resiliency theory. *Social Enterprise Journal*, *11*(3), 233-259. https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2015-0005

Yunus, M. (2011). Sacrificing microcredit for megaprofits. *The New York Times*, January 14. http://www.nytimes.com/2011/01/15/opinion/15yunus.html

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, *42*(5), 726-743. https://doi.org/10.2307/2094862

臺灣大學學術期刊資料庫

Can Social Mission and Commercial Interests Coexist?

An Analysis of the Institutional Logics of NPO-Type Social Enterprises*

*Cheng-chung Wu***

Abstract

Social enterprises are hybrid organizations that pursue social missions through commercial activities, thereby integrating two distinct yet often competing institutional logics: welfare and commerce. The welfare logic emphasizes the provision of social services and the resolution of societal problems, whereas the commercial logic prioritizes revenue generation and market competitiveness. The coexistence of these divergent logics raises concerns about potential mission drift when commercial imperatives are introduced. This tension between sustaining social objectives and pursuing market-oriented goals has long been a focal point of scholarly inquiry and practical debate. It also raises the question of whether such balance is a normative ideal or an empirical reality.

To investigate this issue, the present study examines national social welfare foundations in Taiwan, drawing on data from 44 nonprofit organizations (NPOs) and 22 nonprofit-type social enterprises (NPO-SEs). The analysis employs the Janis-Fadner Imbalance Coefficient alongside statistical methods to test the proposed hypotheses. The findings reveal that although NPO-SEs may exhibit signs of mission drift, they do not differ significantly from NPOs in terms of welfare logic. This suggests that NPO-SEs remain aligned with their social missions, reflecting a near-equilibrium between welfare and commercial logics, or what may be described as dual institutional alignment. In contrast,

* DOI:10.6166/TJPS.202509_(105).0002

** Assistant Professor, Department of Social and Policy Sciences, Yuan Ze University. E-mail: trevor@saturn.yzu.edu.tw

臺灣人學學術期刊資料庫

while traditional NPOs display the “financially inclined performer” tendency noted in the literature, their operations continue to be primarily guided by welfare logic. These results contribute to the legitimacy discourse on social enterprises and indicate that adopting a social enterprise model can serve as a viable strategic pathway for NPOs pursuing sustainable development.

Keywords: Social Enterprises, Institutional Logics, Mission Drift, Nonprofit Organizations, Janis-Fadner Coefficient of Imbalance

臺灣大學學術期刊資料庫