

以隨創來轉化身心障礙者的劣勢----以 工作整合型社會企業的台灣個案為例

陳川正*

(收稿日期：113 年 01 月 02 日；第一次修正：113 年 02 月 03 日；接受刊登：113 年 02 月 03 日)

摘要

身心障礙者的社會企業若要從事創新，其資源的匱乏和身體受限的劣勢其實更為強烈。因此，本研究主要在分析一個身心障礙者的就業整合的機構，之所以能夠成功地從非營利事業組織，成為社會企業集團的主要關鍵--在於轉化劣勢為創新的來源，而發展出新的流程、產品或服務。本文先分析身心障礙者的社會企業的作為，以詮釋的創新管理的要素；而後，可以進一步詮釋為身心障礙者社會企業的管理者是透過發揮了「隨創」(bricolage)，而達到劣勢創新的作為。在理論貢獻上，本研究分析出身心障礙者社會企業的特殊的管理作為，因而擴大和強化了隨創理論的發展。在實務貢獻上，本研究則點出身心障礙者社會企業在面對多重劣勢環境下的創新議題，也提出如何巧妙地解套以進行組織的隨創。研究發現是，勝利身心障礙社會企業的創新，呼應了隨創特徵的劣勢創新：「資源拼湊，就地取材，將就著用」等具體的作法。

關鍵詞彙：隨創、創新、社會企業、身心障礙者、非營利組織

壹·緒論

一、研究動機與目的

身心障礙者社會企業在弱勢族群的多種劣勢和限制下如何創新，是本文的研究動機。近來學者也開始由「隨創」(bricolage)的角度，探討社會企業在兼顧社會公益和商業市場的競爭力之下的生存之道((Lee, 2014 ; Lehner, & Kansikas, 2012)。雖然文獻多半強調「從不可用、或是很難使用、或是使用的成本非常高」的舊的現有資源，透過辨識出新的可能性和創新的作為，轉化成「將舊的不良資源賦予新的價值」，然而，隨創文獻的觀點，仍然有頗明顯的差異。第一類文獻嘗試用對隨創加以分類，並擴大了隨創理論適用解釋的範圍 (Vanevenhoven, Winkel, Malewicki, Dougan & Bronson, 2011:54)。

* 作者簡介：陳川正，靜宜大學企業管理學系助理教授，ccchen2g@gmail.com。

第二類文獻則強調必須釐清被許多人所忽略的模糊性--對隨創的界定(包括隨創的涵義不是哪些外貌有點像、其實精神卻差異頗大的概念)、範圍，同時也懷疑是否其實是有成功的和負面效果的隨創(Phillimore, Humphris, Klass & Knecht, 2016:13)。另外，有學者認為，隨創的理論的適用的範圍或情境，比較只能「暫時地適用」於企業創業的某些特定階段(例如在在創業初期的時候，因為的企業的資源建構通常還不久，因此資源此時多半是匱乏的)，而不宜長久使用(Phillimore, Humphris, Klass & Knecht, 2016:9)。

然而不論是擴大對隨創資源的解釋範圍，或是傾向於將隨創限定於企業創業的某些階段，而且是「暫時性地使用、後來最好放棄使用、不宜長久使用」，目前文獻上卻較少論及隨創者所面對他的所有決策都得盡量同時兼顧社會公益的使命認同的社會企業的機構限制，以及因此而衍生出來的就業人力的結構限制--以雇用效率先天不足的身心障礙的員工作為最主要的人力資源。換句話說，身心障礙的社會企業的隨創者不但必需面對一般的創業者所常見的資源不足的困境，更要化解機構所信奉和承諾的以扶助弱勢族群就業的使命宗旨所造成的額外限制，這會讓隨創資源的取得和商業等的機會辨識變得綁手綁腳，也就更加困難。隨創者顯然無法隨心所欲地進行身心障礙的人力資源的轉換或組合--例如以大量的身心正常的一般員工，取代身心障礙的員工的就業機會，因為這樣會使得這種社會企業陷入一種表裡不一的認同的張力和凝聚力的困難。

二、研究問題

本文將探究身心障礙者社會企業因為肢體障礙或精神障礙，所面臨的效率上的劣勢；然後，再探究這些社會企業進行了哪些的創新，以及其創新是否可以化解原先的劣勢；最後，不同的身心障礙者社會企業的創新，是否可以分析出共同的成功模式(Broeke, 2014)或共同的失敗模式(Rykaszewski, Ma, and Shen, 2013)。因此，本文的研究問題如下：

- 1.身心障礙者的社會企業，如何突破他們的工作效率的劣勢的關鍵成功因素？
- 2.這些突破工作效率劣勢的關鍵成功因素，與「隨創」的創新理論，有何異同之處？

貳·文獻回顧

一、身心障礙社會企業的劣勢創新：兼顧市場化的商機和社會使命的能耐

一般而言，身心障礙者的庇護工場(handicapped sheltered workshop)(李宜樺, 2007:25-32)和台灣的勞委會長期推動的弱勢族群的多元就業開發方案，常常被學者視為接近於歐洲所謂的「工作整合型的社會企業」(Work Integration Social Enterprise, WISE)(林怡君, 2008:64)。而研究顯示，身心障礙者的庇護工場、以及部份轉型為身心障礙者的社會企業，不少是仍然處於需要倚靠政府的補助和民眾的捐款，以補足經營收入不足的困境(王仕圖等, 2010:106-111)。因此，當身心障礙者社會企業如果長期無法突破經營的瓶頸，包括：長期處於無法損益兩平或產生盈餘、欠缺兼具服務與經營能力的專業人才、和對市場的商業機會的辨識能力和掌握能力不足等，就更不容易朝向永續經營(吳明珠&鄭勝分, 2012)，因而它的社會性使命的追尋，也不容易持續成長。

過去的研究所歸納出身心障礙者的庇護工場和社會企業，通常較為劣勢的部份是：生產的效率較低、商品的品質和銷售能力都未能在市場上直接競爭、員工的薪資和福利和升遷管道等激勵的誘因較不足等(李宜樺, 2007; 林怡君, 2008:66-67; 劉靜芬, 2011)。然而，有些身心障礙者的社會企業，在資源取得日漸不足的壓力下，展現出現一些創新，開拓更多、更穩定的營業收入，且又不損害到使命的追求，也呼應了由「民眾捐助的、受政府補助」的過去習慣，轉向於「創新和創業」的新潮流之中(Johnson, 2000:1-5, 轉引自陳錦棠、薛夢君, 2005:1)。

近年來許多國家和台灣由政府、非營利組織和某些營利組織，都積極推動社會企業，作為同時結合「投入於市場性導向的商業活動，卻又要達成社會性、使命性的目的」的民間企業組織類型(Young, 2007; Sanders & McClellan, 2012; Grassl, 2012)。社會企業的調查顯示，英國大概有 70000 家，而台灣大概有 200-1000 家的社會企業，依定義的寬鬆(行政院, 2014)。而不少的非營利組織也有著朝向更為商業化的趨勢，也就是希望轉型為社會企業，以便增加銷售收入在總收入中所占的比例(Young, 1998; Weerawardena & Mort, 2012)。

社會企業被理解為，同時結合「市場導向的商業活動，卻又要達成社會性的目的」的新類型的民間企業組織(Leadbeater, 2007)，它就常常是一種有點新

的商業方式。特別是當由身心障礙者組成的社會企業時，它就更需要透過「創新」，來降低身心障礙者(the Disabled persons)所造成的先天效率不足的問題，例如把服務和產品加以重新定位，以便從新的消費者獲得銷售收入(Chew & Lyon, 2012)。

二、身心障礙員工突破效率的劣勢：從職務再設計到「工作流程再設計」

身心障礙者的庇護工場或社會企業的員工，因為身體或心理存在障礙，使工作效率因為不方便而被迫降低，使自己和組織在工作競爭中處於劣勢。因而各國的政府也紛紛朝向提供身心障礙者員工多種協助的支持性就業(Supported Employment)(花敬凱，1998)，對機構提供就業輔導員的幫忙人手的薪資補貼，以及在工作和訓練上進行「職務再設計」(job redesign)(李宜樺，2007：摘要)

而身心障礙者的職業訓練和就業輔導專業人員的工作信念，也往往是「給他魚吃，不如教他釣魚」。以及在教他「釣魚」之前，更重要的是為他找到一個適合身心障礙者員工的工作機會的「漁場」(花敬凱，1998:16)。而透過「職務再設計¹」，可以達到增進身心障礙者順利就業的機率(張朝琴，2014；邱滿豔，1998；張玉山，2013；張鳳航、張珏&鄭雅文，2012)。而「職務再設計」是比較常見的創新方式(<http://web.it.nctu.edu.tw/~hcsci/hospital/life/redesign.htm>)，其中也包括勝利中心所經營的便利商店行業的一些職務再設計(陳旭能、陳振綱&李香瑩，2010)。

三、翻轉劣勢的創新理論：「隨創」作為資源嚴重不足時的突破瓶頸關鍵

身心障礙者的社會企業組織在重疊的劣勢下如何創新，是本文的研究動機。近年來，管理學者從法國的人類學家 Levi-Strauss 的研究中，逐漸引發了由「隨創」(bricolage) 的角度，來探討「營利組織」在重疊的經營劣勢下的創新和生存之道(Baker & Nelson, 2005；Steffens, Baker & Senyard, 2010；Senyard, Baker, & Davidsson, 2011；Senyard, Davidsson, Baker, & Steffens, 2011)。

¹ 職務再設計

(<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%81%B7%E5%8B%99%E5%86%8D%E8%A8%AD%E8%A8%88>; <http://web1.fyh.mohw.gov.tw/depweb/Rehabilitation/unblock/teach/redesign/redesign.htm>)

bricolage 在 Levi-Strauss 的法文原著的中文譯者翻譯為「修補術」(Levi-Strauss, trans. by Weightman & Weightman, 1966；李幼蒸譯，2004:p.23)；蕭瑞麟的中文翻譯為「隨創」(http://reswithoutnumbers.blogspot.tw/2016/03/blog-post_20.htm)；謝如梅等人則翻譯為「資源拼湊」(謝如梅、莊為傑&方世杰，2011)。

在法國的人類學家 Levi-Strauss 的研究中：

「隨創者」(bricoleur；註：原「書」的中文譯者翻譯為「修補匠」)善於完成大批的、各種各樣的工作，但是與工程師不同，他並不使每種工作都依賴於獲得按[照]設計方案去設想和提供的原料與工具：……他的操作規則總是就手邊現有之物來進行的(李幼蒸譯，p. 24；英譯本見 pp. 11-12，且英譯者表示：在英文中並沒有一個現有的字詞可以直接對應於法文中的 bricoleur「隨創者」)。

在管理學者 Baker & Nelson 的研究中，他們發展出「隨創」的整合性定義是：「透過將手邊的現有資源的重新組合，而得以應用於新的難題和新的機會之中的一種將就著用」(Making do by applying combinations of the resources at hand to new problems and opportunities) (Baker & Nelson, 2005:333)；而且，他們進一步闡釋了隨創的三個要素：「Making do 將就著用、The resources at hand 就地取材、新用途的資源重組 Combination of resources for new purpose」(Baker & Nelson, 2005:334-336；最後的要素的中文翻譯根據學者謝如梅；而蕭瑞麟的解讀則是「資源拼湊」(resource tinkering)。

處於資源嚴重受限制環境中的營利組織，其所運用的隨創，根據學者蕭瑞麟的歸納(http://reswithoutnumbers.blogspot.tw/2016/03/blog-post_20.htm)，「是有三種交錯互補的作法；看似容易，卻行之甚難」，包括：就地取材(resource at hand)、將就著用(making-do)、資源拼湊(resource tinkering)；而其共同的主軸是「賦予資源新的價值」。

兼具非營利組織和提高弱勢族群工作機會、經濟收入和自信提高的「就業整合型」的社會企業，也引用了「隨創」來解讀社會創新(Gundry, Kickul, Griffiths & Bacq, 2011)：「社會企業主要是對於社會上最挑戰性的問題，發展出創新的解決方案有關。在資源受限制的環境中，社會創新是可能依賴於社會創業者，是如何把『就地取材』，以創意的和有用的方式，來加以結合與應用，進而化解了問題----也就是『隨創』。以及更常處在資源嚴重受限制環境、和多重經

營劣勢下中的社會企業，包括：非洲西部的社會企業的創業的建構(Owusu & Janssen, 2013)、英國的社會企業的理論架構(Domenico, Haugh, & Tracey, 2010)。

然而，不同的學者對於隨創的看法並不相同，Domenico, Haugh, & Tracey(2010)認為隨創的三個關鍵的構念是：「Making do(將就著用)、a refusal to be constrained to limitations(拒絕被限制所侷限)、improvisation(即興)」；而他們將隨創運用在社會企業時，又延伸出三個構念：社會價值的創造(social value creation)、利害相關人士的參與(stakeholder participation)、說服(persuasion)(Domenico, Haugh & Tracey, 2010:682)。台灣本地的不少學者，也逐漸用隨創的概念來分析文化創意產業和其它產業(蕭瑞麟、歐素華&陳蕙芬，2014；蕭瑞麟，2012；蔡舒安&蔡淑梨，2013；陳文旭，2012；黃猷欽，2014)。

(一) Baker & Nelson 大量引用 Lévi-Strauss (1967)的觀點的主要內涵

1.法國的人類學大師李維史陀 Lévi-Strauss (1967)的觀點是，從人類學的新石器時代的部落等的歷史研究發現，法文的「隨創者」(bricoleur)在面對廣義的資源不足的狀況下，常常會出現一種對於「將就著用、就地取材、資源組合」的團體行為模式，例如：修補鍋子的工匠在鍋子破了一個洞的創意修理方式；或是在無形資源方面，「採納一些附近地點的、或年代更早的某些其它部落的符號，但是用一種新的方式，加以綜合，以便能表達出新的意義(Baker & Nelson, 2005:8)。

2.而且 Baker & Nelson 也引述 Lévi-Strauss (1967: 17)的分析：「有時候，隨創可以產生非常傑出、之前無法事先預先看出的良好結果」(Baker & Nelson, 2005:7)。

3.另外，Baker & Nelson 在說明「就地取材」(resources at hand)的定義時(2005:9)，引述了另外的學者(Lanzara, 1998, 1999)對 Lévi-Strauss(1967:18)的「就地取材」的說明：「隨創者(指某個進行隨創的人)他擁有一堆被累積起來的「零星雜物」(odds and ends)，也許是一些人類製造的實體物品、也許是一些技能、也許是一些觀念，這些「零星雜物」被累積起來的原則在於，它們是很容易視情況而快速地被取得；而且這類「零星雜物」被隨創者取得的方式，是不同於工程面在預先設定的專案的零件方面的隨創。

(二) 「Baker & Nelson 對 Lévi-Strauss 的 bricolage 隨創的概念的涵義釐清

1.如同 Baker & Nelson 所敘述的：隨創的概念的原創學者 Lévi-Strauss (1967)，其實並沒有對 “bricolage”(隨創) 的概念，提出任何特定的定義(Baker & Nelson, 2005:6)。

2.而作為組織管理學者 Baker & Nelson，透過這個多年的田野研究中，就從眾多跨領域的創新的文獻中，所引用的各個隨創的概念，所舉的各個產業和非商業的研究的例子中，試圖發展出一個 “bricolage” (隨創) 的概念的「整合性定義」(integrative definition)：「隨創是一種『將就著用』(making do)，透過對『就地取材』(或是翻譯為『手邊就可以取得的資源』)(resources at hand)，加以綜合地應用在[解決]新的問題和[把握]新的機會(Baker & Nelson, 2005:8)。

3.而 Baker & Nelson 也對隨創說明了一個補強的定義，就是「為了新的目的而結合不同的資源，包括[隨創者]去測試所受到的限制是否[可以改善]的旨趣傾向，而不是「不加嘗試、就直接單純接受外在環境的資源不足的限制」(Baker & Nelson, 2005:8)。

(三) Baker & Nelson 的小型企業的個案研究架構：也可以適用於工作整合型社會企業

1.Baker & Nelson 主要的研究對象是小型企業，他們表示跨領域的產業個案研究的樣本選擇的重點，在於「都是面對資源不足或是多種限制的小型企業」&「同時選擇持續嘗試各種化解資源不足的辦法、而不會快速接受資源不足的限制、放棄嘗試化解的辦法」(Baker & Nelson, 2005:7)。因為「面對資源不足或是多種限制的小型企業」，是探究廠商的隨創行為的良好脈絡；以及「本研究起初的廠商的資料來源是，經濟蕭條的地區中的沒落的礦產業(Baker & Nelson, 2005:9)。

2.而本文研究的身心障礙員工的「工作整合型的社會企業」，在營運規模上都是小型廠商，而且因為是以僱傭身心障礙員工為主，所以在人力資源的人才招募上，常常會受限於「身心障礙員工」的人力資源的能力上，有著明顯的人力資源的限制；另一方面，這個身心障礙員工的「工作整合型的社會企業集團」，因為不太申請和倚靠政府的補助，所以組織為了能在市場上存活和成長，總是得「同時選擇持續嘗試各種化解資源不足的辦法、而不會快速接受資源不足的限制」，才能持續地與一般的廠商進行市場競爭。

3.更且，依照台灣政府對身心障礙的就業法律的規定，政府的補助(包含財務面的補助、以及就業輔導員的人力薪水的補助)，層級上至少有 3 級：

a)小作所：員工的能力比較弱，員工接受培訓和上課學習的時間頗多，實際的工作時間不多、工作的份量、節奏和要求的的能力水準偏低；學員可以得到獎勵金²。

b)庇護工場：工的能力中等，員工接受培訓和上課學習的時間頗多，實際的工作時間不少、工作的份量、節奏和要求的的能力水準也是中等；薪水是依照不同的工作能力，進行「產能核薪」後的勞基法的薪水的不同折扣比例。

c)社會企業：員工的能力有點近似於一般的職場，員工的薪水依照勞基法的規定。

根據以上 1~3 點的分析，Baker & Nelson 主要研究對象，都是面對資源不足或是多種限制的小型企業，所以其研究架構，也可以適用於本文之研究對象（工作整合型社會企業=也是面對資源不足或是多種限制的小型企業）。

參.研究方法

本研究是分析處於劣勢的弱勢族群的身心障礙者的社會企業組織，如何展開隨創的創新過程，積極突破劣勢的過程。由於隨創的過程會涉及到身處劣勢的組織與組織內部和外部的其他重要利害關係人之間的互動，以及資源使用過程中創新的細微的具體動態，因此以質性研究方法來發展理論是較為合適的 (Eisenhardt & Graebner, 2007; Denzin & Lincoln, 1994; Neuman, 2005; Golden-Biddle & Locke, 1993)。由於隨創理至今尚未發展成熟，因此本研究擬以單一

² 「小作所」是兼有提供身心障礙者日間照顧及作業活動的一種「社區日間作業設施」(2a)，也稱為「日間社區作業所」(2b)。小作所的主管機關為內政部社會行政部門，而非勞動部勞動行政部門；小作所是偏向照護、而非就業輔導的體系，它的獎勵金性質是否屬於薪水，以及是否適合從就業輔導的角度來進行分析，還有待斟酌。

出處 2a：

(<https://www.happywork.com.tw/blog/%E4%BB%80%E9%BA%BC%E6%98%AF%E5%B0%8F%E4%BD%9C%E6%89%80%E6%8C%E8%B7%9F%E5%BA%87%E8%AD%B7%E5%B7%A5%E5%A0%B4%E4%B8%8D%E4%B8%80%E6%A8%A3%E5%97%8E>)

出處 2b：

(https://www.cymrs.cy.edu.tw/df_files/040/%E8%AA%8D%E8%AD%98%E5%B0%8F%E4%BD%9C%E6%89%80.pdf)

集團內的多個營運事業單位的個案作為分析的基礎。以下說明個案選擇、資料收集與分析分式。

一、個案選擇

本研究選擇以開拓身心障礙員工就業機會的財團法人台北市勝利社會福利事業基金會為個案，旗下有 7 個跨行業、且同時僱用不同障礙類別的員工的社會企業，並聚焦在該集團其中的 4 個跨行業、僱用不同障礙類別員工的社會企業為深入探究的集團內的事業單位。勝利 2013 年的整體營業額達到大約 4 億元台幣，也提供了就業機會給約兩百位身心障礙者。而各個事業的營業幾乎都不是訴求消費者同情心的「公益行銷、價格較便宜、包容較低的品質」，反而常常是以「得獎、專業品質、高級認證」為主要訴求。

個案選擇的理由如下：第一，勝利加油站是在 2009 透過甄選而開始取得建國南路庇護加油站之經營，而且得每年持續向台北市政府付上百萬元的房舍場地使用費用；而勝利不僅可以重新設計身心障礙員工的工作流程管理，也持續獲利和坪效增加、且員工的能力提升和職涯發展已經達到可以外派其和它加油站。其在多方面的劣勢創新的有效作法，相當值得借鏡。

其次，勝利的手工琉璃的製造的技術、工藝的美學等都困難度頗高，特別是因為身心障礙的員工：一方面，在手工琉璃的製造過程中，他們不容易以身手敏捷來避免高達 750 度的超高溫度的窯燒的潛在的職業傷害的危險；另一方面，他們在市場上競爭的重點上，除了在工藝的美學和技術上一直得到國際大獎的肯定，也不容易去與一般製造琉璃的同業，去拼快速、和大量生產，於是改走高價格、如同藝術收藏品的精品路線的定位的手工琉璃，把一個並不座落在都市鬧區的普通小型產品展示間，改造成一個類似藝術收藏品、主打極高收入的貴婦等所喜歡交流和和非對大眾公開的半隱密小型的可銷售藝術收藏品的高級藝廊。因此，位處相對劣勢的勝利的身心障礙員工的手工琉璃，如何化解製造的技術、工藝的美學、以及與極高收入的目標顧客有效地行銷等困難，都展現了以小搏大，解除限制的作為，具有豐富的研究題材。

另外，勝利的便利超商加盟店，是原先勝利先連續 4 年被另一家便利超商的市場龍頭拒絕加盟，因為市場龍頭不看好身心障礙的員工可以應付得了，超商中那些得靠身手敏捷地進行快速、但繁瑣的小額交易和不停的走動和搬運的工作內容。之後，勝利 2011 年才與全家便利超商達成嘗試合作開第一家加盟店；如今因為營業額和營業方式，雙方都很滿意，與一般的分店相比，也不遜

色，所以已經合開了 5 家，且都是以「混合了不同的身心障礙類別」的工作團隊，加上輔導員兼店長專業協助。

二、資料蒐集方法

整個資料蒐集約可分為五個階段。第一個階段是 2011 年 10 月至 12 月。密集聆聽勝利執行長的不同演講，以便幫助我們對整個管理過程和勝利旗下不同的社會企業單位，最重要的核心活動和管理決策的考量，有基本的脈絡性了解。我們藉此進一步釐清勝利在不同的社會企業中，與主要利害關係人之間的優劣勢相對地位，以及重要資源的困境。

而後第二階段 2012 年 3 月，我們對 3-4 個選定的社會企業單位，展開了第一次的田野觀察，以及第一次的對相關的不同主管的訪談：包括加油站的主管、手工琉璃的主管、以及超商的員工輔導人員、執行長等；每次訪談約計 1 至 3 小時不等，約計 5 場次。

第三階段 2012 年 4 月，再對 3-4 個選定的社會企業單位，進行第二次的田野觀察，以及第二次的對相關的不同主管的訪談：包括加油站的主管、手工琉璃的主管、以及超商的員工輔導人員、執行長等；每次訪談約計 0.5 至 2 小時不等，約計 5 場次。

第四階段 2015 年 5 月，我們再訪談&聆聽勝利的主任演講；各約 2 小時，3 場次。

第五階段 2016 年 9 月與 2017 年 4 月，實地參訪，再加以討論；約莫 2 小時，2 場次。

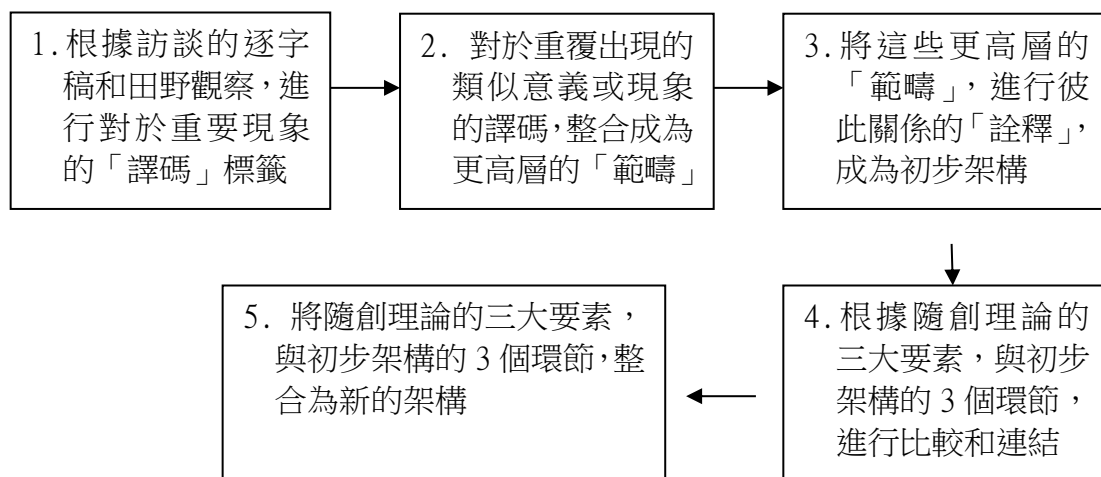
表一 田野調查工作摘要（2011 年 10 月～2017 年 4 月）

調查方法			說明		
資料蒐集方式	類別	職稱	人數	次數	時數
正式訪談	中油加油站-事業部主管	站長	1	2	2
訪談	全家超商；Enjoy餐廳員工	就業輔導、員工	2	3	4.5
訪談	勝利手工琉璃	執行長、主管	2	4	4
正式訪談&演講	總部	主任	1	6	10
實地參訪	總部	主任	1	2	4

(資料來源：本研究整理)

三、資料分析的方法

(一) 研究流程



圖一 研究流程

(二) 分析方式：對勝利集團不同社會企業的創新，進行紮根理論的譯碼分析

本研究為了在不同的幾個社會企業之中，找出「相似」的管理原則，因而資料分析的方法是一種「異中求同」的比較個案分析。這種方式類似於英國哲學家與社會思想家 John Stuart Mill 的「分析性比較」(analytic comparison)，其中「取同法使研究者的注意力，集中個案間的共同性。研究者建立起所有的個案都具有某個共同的結果，然後設法找出共同的原因，雖然個案之間在其它的特徵上可能有所不同。」(朱柔若譯，Neuman 著，2000:803-804)。此外，本文也將以紮根理論法(Grounded Theory)(Strauss and Corbin, 1998; Charmaz, 2014; 徐村和 & 王弈升,2008; 王弈升& 徐村和, 2013)的三大步驟的譯碼(coding)程序，作為主要的分析方式。

從深入訪談和參與觀察等質性資料蒐集而來的逐字稿，進行譯碼分析方式舉例如下：

(三) 資料分析方法--對逐字稿的紮根理論法的譯碼分析的舉例：

■ 勝利-加油站--營運方式的訪談

譯碼B-工作流程再設計

譯碼B1-多元障別

譯碼B3-工作切割化

林站長：我是這邊的站長，歡迎各位來這邊參觀，那簡單的和各位說明一下勝利加油站的一個由來，他是台北市委託經營的一個庇護工場，他是三年一標，那這兩個庇護工場比較不一樣的是，當初標案的時候就在當初標案就有規範說不得申請任何補助，那在三年內，今天算第五年，前面三年需要租金和回饋金給市政府，租金一個要42萬，回饋金是用營業額的百分比去算，0.5%左右，但是油價一再高，相對會更高，理論是一樣的，回饋金也越來越高，正常來講回饋金一年大概八百多萬到一千萬，前三年成本會很高。

老師：這是算一年的嗎？

林站長：對，那在當初的過程會是這樣，這邊很多個合約都有規範，雇用多少身障者的比例，庇護性就業的員工比例，今年開始身障者的比例需要75%以上，庇護性的員工要35%以上，這是目前在這邊的規範。因為沒有任何的補助，都需要靠自己的盈虧，所以在營運和就業服務的方面，就要去衡量：有時候重營運，有時候會重就業服務，所沒有一定的狀況去看。回到這個基本的現狀，站裡面大概有60個員工在這邊服務，會一直再增加，其中有大概8種不同的身障者，在這邊就業
→(譯碼B1-工作流程再設計-多元障別)

林站長：如果他們還有能力，就會變為收銀加油員；我現在有三種員工：收銀加油員、加油員、洗車&還車員；一開始，員工都會從洗車開始；但這三種都不一樣，這三種也有職涯的規劃，也會加薪。員工一開始都是從洗車&還車人員開始做，然後慢慢的再轉為加油員，後來才成為收銀加油員。

→(譯碼B3-工作流程再設計-工作切割化)

肆·個案分析

本研究把勝利基金會--身心障礙者的社會企業集團，旗下的不同的事業部和品牌，當作密切關係的不同個案(Eisenhardt & Graebner, 2007;尚榮安譯，Yin 著，1997)。受訪者是為同一個集團旗下的個案的身心障礙者的社會事業的主管和就業輔導員。接下來在各個事業部或品牌，其管理的創新措施，將以各自不同的表格，分別說明其創新的涵義，並且詮釋說明跟突顯出來這些創新措施之間的關係。劣勢創新的方式各自如下表：

表二 勝利-加油站-劣勢創新的分析方式舉例

2-1.

勝利的事業部	工作或任務	逐字稿	出處
加油站	擦洗車窗	訪談(2013、2015)	觀察、田野筆記
原來的的方式	抹布	創新的方式	手套式的抹布
商業機會辨識	搭配輔具、工作流程再設計		
創新的譯碼	A) 工作流程再設計：職務再設計(Job Redesign 輔具)		
隨創的詮釋	多種身心障礙員工混搭=人力的資源拼湊(resource tinkering)		

2-2.

勝利的事業部	工作或任務	逐字稿	出處
加油站	員工兼賣小農產品	參觀(2013-2016)	田野筆記、觀察
原來的的方式	1)不賣附加品 2)空氣中有汽油味	創新的方式	全台灣唯二的檢驗通過的無汽油味的吸氣機
商業機會辨識	客人加油過程中，必須等幾分鐘；等待時開發新的附加銷售		
創新的譯碼	C)外來資源：外來資源的連結—銷售同樣辛苦小農的無毒農產品 1)商業機會的洞察性辨識：空地新增加-額外付費的手工洗車服務 2)位在台北市大安區建國南路及信義路口，附近有頂級豪宅社區--帝寶，不少有錢人常常開著豪華汽車來加 98 等級的汽油，他們時間昂貴且匆忙，他們並不在乎價錢高一點，只要品質好且方便。		
隨創的詮釋	Y)將就著用:身心障礙的加油員工，在等待加油時的空檔，以手拿廣告銷售產品的告示牌取代言語上的不流利，此立牌式的兜售，是代表「將就著用」(making-do)的銷售方式。		

表三 勝利-全家便利商店(台大羅斯福路公館店)-劣勢創新的分析方式舉例

3.1

勝利的事業部	工作任務	逐字稿	出處
全家便利超商	煮茶葉蛋	訪談	錄音檔(2013、2015)
原來的的方式	標準作業流程—5行字說明	創新的方式	1)將 5 行的說明細部分割為 20 行的動作流程 2)再細分工作給多元障別，一起互補合作
商業機會辨識	跟隨領導廠商 7-11，每年茶葉蛋的單品金額營業額-突破百萬元		
創新的譯碼	A)工作流程再設計		
隨創的詮釋	多種身心障礙員工混搭=人力的 資源拼湊(resource tinkering)		

3.2

勝利的事業部	工作任務	逐字稿	出處
全家便利超商	促銷的門口告知傳播訊息	訪談 2013-2015	【全家 x 勝利-給他最給力的機會】 擁有不能說的秘密的怡奴 https://www.youtube.com/watch?v=fcrFr-q-NMs
原來的的方式	倚靠正常店員的口條得流暢	創新的方式	店員改為手拿銷售產品的告示牌兜售，取代口條上的不流暢；以圖文輔具式銷售方式，對顧客同時用兩種傳播促銷
商業機會辨識	顧客有時會有同情心，因而包容&肯定身心障礙員工的奮鬥意願		
創新的譯碼	A) 工作流程再設計 ：原來正常員工，能同時擔任兩種以上的工作，包括櫃檯的收銀和同步的促銷口頭朗誦；但對身心障礙的員工，有些人能力無法同步進行兩項工作，所以把兩項工作加以切割，細分為：1)純粹的收銀工作；2)特定時段內，純粹的門口站崗的口頭朗誦當季的促銷，同時以手持圖文告示牌，輔助口說的不足。 B) 激勵系統 ：員工如果願加入門口宣讀促銷，則列入績效的優點		
隨創的詮釋	Y)店員改為手拿銷售產品告示牌兜售，以補強口條上的不流暢；店長的人力運用，是 「將就著用」(making-do) 身心障礙的員工。 X)店員直接拿著「超商店內原來就有的促銷 DM 的圖文告示牌」，展示給客人的銷售方式，代表 「就地取材」(resource at hand)		

表四 以勝利-琉璃為例（品牌：傳玻者）

勝利的事業部	工作任務	逐字稿	出處
琉璃	冷鑄法 工作切割	訪談 2013、2015	1)訪談逐字稿 2)勝利琉璃：身障 Xman 化身琉璃魔術師 https://www.youtube.com/watch?v=Cgavx_xRxvg
原來的的方式	熱鑄脫膜法	創新的方式	1)將原來 20 行文字的生產步驟製程說明，再細分切割為「80 行」的「動作流程」。 2)再把 80 行的動作流程，重新組合後，再分給多元障別的員工，一起互補合作 3)把高溫強熱（攝氏 800-1200 度）的脫蠟熱鑄法，改為不易職業傷害的冷鑄技術 4)將展示跟銷售的空間，從像琉璃工作坊店一般的高級美麗店面(但任何大眾平民都可隨時進入參觀)，轉型為鎖定貴婦級的市場區隔的藝廊策略，且限於事前預約、有專人導覽的私密和高品味的美感空間；且其產品量不同於琉璃工坊等競爭廠商=同一個模子，有一定數量可以重複生產；採取數量稀少、具有稀有品的保存價值。
商業機會辨識	工藝品的少量玻璃精品，如果得到國內外的獎項，則價格會超出大量複製品的價格；而且，身心障礙員工也不擅長大量複製生產。		
創新的譯碼	A) 工作流程再設計 ：將 20 行的說明細部分割為 80 行的動作流程；再依照不同身心障礙員工能力的差別，把工作流程重新排序組合。 C) 外來資源：透過看展和人脈，找到懂得琉璃冷鑄法的技術顧問。 (出處:冷鑄法的技術方式(https://www.youtube.com/watch?v=Cgavx_xRxvg))		
隨創的詮釋	X) 就地取材」(resource at hand) 1)原來就有長期做假牙模型的齒模技師-專業的人才資源 2)貴婦用的高單價的奢華珠寶精品，需要有藝術品味很高的人才和對國內外藝術精品有一定素養的美術人才 Y) 將就著用」(making-do) :捨棄常用的熱鑄法技術(因為容易有高溫燙傷的職業傷害)，轉採取稍微加溫的冷鑄法的技術，同樣能生產出光澤靚麗動人的精品琉璃，那就將就著用冷鑄法也無妨 Z) 資源拼湊(resource tinkering) :負責精品琉璃行銷的主管，原來工作是在香港的外商公司擔任行銷主管的台灣女性，接手後，把琉璃的市場定位從平價品轉為高價位的奢華級限量藝術級精品		

伍·研究發現與結論

發現 1.身心障礙者的社企-突破效率的關鍵成功因素：工作流程的再設計

身心障礙者員工能突破劣勢的重點，是從「職務再設計」(job redesign)的創新，進到「工作流程的再設計」(working process redesign; workflow redesign)(葉匡時、俞慧芸，2004: 287)的高階創新。因為當不是身心障礙人士

擔任員工時，一般公司通常不需要去「遷就」效率偏低的員工，而「更動」原先的「工作流程的設計」，因為公司「大可以選擇不繼續錄用」這些效率偏低的員工。然而身心障礙者的庇護工場或社企，本來就抱有要努力協助身心障礙者開發工作機會的「組織使命和認同」，因此庇護工場或社企常常會「更動」原先的「工作流程」，也就是進行「工作流程的再設計」，以便更有效地去遷就、服務和協助身心障礙者的工作機會。

而關鍵的作法原則，往往是先透過「細部工作任務的切割」，然後再對不同的細部工作任務加以「重新的組合」、重新的分派，也就是轉化成為「工作流程的再設計」。

例如：勝利以下的各例子，都呼應了文獻中的「工作流程的再設計」的創新，包括：

1)勝利在加油站的管理，它把「加油、收帳(現金或刷信用卡)、免費性的洗車窗」這些一般單一員工都能全部做完的多步驟的工作流程，先進行「工作的切割&重組」，然後再依照身心障礙的員工的能力差異，重新設計工作的流程為三個不同的類別，並交給三種不同能力的身心障礙的員工，分別擔任。

2)就全家超商的茶葉蛋的製作方式而言，勝利的全家超商分店，也將全家超商總部原先只有行 3 行文字的作業流程，進一步細分為 10 多行的作業流程，而且又再重新組合，以便適應身心障礙的員工的能力的差異。

3)而勝利在手工琉璃的生產方式(品牌為傳玻者)，則是捨棄了台灣兩大最琉璃品牌的競爭廠商(琉璃工房和琉園)的主流的攝氏 1400°C 以上的高溫窯燒鑄造的工法³，因為高溫窯燒容易造成身心障礙員工的職業傷害，因而尋找到非高溫的融合及冷工方式的琉璃技術⁴；然後，勝利重新設計琉璃的生產流程，將原來大約 20 個製程，進一步切割和細分為 80 多個不同的製程，然後又重新組合和並且以便提高效率。

總而言之，勝利的幾個創新，都呼應「工作流程的再設計」⁵，包括以下的元素：

³ 琉璃品牌廠商的主流攝氏 1400°C 以上的高溫窯燒鑄造的工法
(<http://www.zwbk.org/MyLemmaShow.aspx?zh=zh-tw&lid=140195>);

(<https://www.facebook.com/notes/gemyx-minerals-sb-%E6%99%B6%E7%BE%8E%E6%B0%B4%E6%99%B6%E6%89%B9%E5%8F%91/%E7%90%89%E7%92%83%E5%B7%A5%E8%89%BA%E4%B8%8E%E5%88%B6%E4%BD%9C%E6%B5%81%E7%A8%8B/268079286595402/>)

⁴ 非高溫的融合及冷工方式的琉璃技術(http://www.victory.org.tw/service/purchase_01.htm)

⁵ 工作流程的再設計(http://westsidetoastmasters.com/resources/career_coach/lib0086.html)

- 1)設法找出和引進核心的技術
- 2)重新構想其它達到同樣目標的其它可能途徑或辦法；
- 3)將產業內常態性的原先的工作，進行拆解為「切割後的細部工作」；
- 4)重新設計和組合「切割後的細部工作」；
- 5)確認員工可以勝任某些「切割後的細部工作」；
- 6)重新組合幾個「切割後的細部工作」；
- 7)當工作的流程順暢時，就開始建立標準的作業化流程(Standard Operation Procedure, SOP)
- 8)就業輔導人員，針對個別的員工進行諮商和調整。

發現 2.身心障礙者社企-工作流程再設計的關鍵成功因素：隨創的三訣竅

勝利以下的例子，呼應了文獻中的隨創的第一招「就地取材」：

……其中，隨創的「第一招是「就地取材」(resource at hand)。需要隨創時，通常是指處於資源匱乏的情況，所以「材料」不會很多。巧婦如何能為無米之炊呢？重點便是無中生有。其實，在隨創時並不一定是完全沒有「材」，有時候反而是因為我們沒有敏銳地去發掘那些看似無用，可卻是曖曖內含光的寶貴資源。就地取材最難的在「取」的眼光。同樣身處一地，有人就看不到資源的用途，有人卻可以。敏銳「取得」的背後，通常是隨創者具有某方面的特殊能力。」

(蕭瑞麟，https://reswithoutnumbers.blogspot.tw/2016/02/blog-post_12.html)

就勝利的與精品級琉璃的品牌傳玻者(Tranbo)而言，因為決策階層要從原來中價位、無法損益平衡的裝飾品級的琉璃定位(因為身心障礙者的工匠技師，沒辦法走快速生產、大量開模生產的策略路線)，因而 4 年前開始轉型，部份產品改走精品級、類似珠寶級的琉璃的限量的藝術品定位，即高得工藝獎率、高單價、高藝術品味、高創意、高技術、少量生產、卻也是高度職業安全；但要走精品級、類似珠寶級的琉璃的定位的廠商，它一般需要的資源是：展示和銷售的高級通路、和名人和明星級的廣告形象。

換句話說，也就是通常的高租金、高裝潢費的百貨公司豪華級專櫃，或是在大都市的非常有錢的人士所居住的都市高級精華區域內的高租金、高裝潢費的豪華級專門店。然而，勝利的琉璃品牌傳玻者的通路、廣告資源都是很匱乏：它原先就只有一個普通的展示間，且位於與生產的小工廠只隔著一面牆壁的同層大樓、同一戶的台北市關渡區的電梯大樓裡面。

但是勝利的琉璃為了努力生存、且又一貫的不接受募款的身心障礙者的自立更生、自信尊嚴的拼搏的社會企業的使命，它的創新轉型是：將普通的一小間的中價位琉璃展示間，轉型為高級藝術精品的「藝廊般展示間」：勝利琉璃一方面網羅到曾經在香港操盤過國際級商品、同時又很認同為身心障礙的藝術工匠群的中年轉業的新任女執行長，另一方面也由她改裝展示間，成為一間「燈光極美、佈置非常高雅、有品味、產品都是高度創意、結合古典與現代的高級藝廊的展示間和 VIP、得預約和專人導覽的的貴賓級的個別銷售空間」。藝廊的展示間牆壁上的作品，有 3 分之 1 以上是得到過台灣、日本、大陸和亞洲的工藝品大獎(<http://www.seinsights.asia/news/131/395>)；且光澤動人，可當富豪的居家或公司空間的搶眼、炫目的藝術裝飾品；而且部份的金字塔頂端的目標客戶群，也專程來此藝廊精品展示間欣賞和考慮購買，價格數十萬元的如同復刻版的商朝甲骨文的精品琉璃。

因此可以說，勝利的精品琉璃展示間的創新性轉型，體現了文獻中隨創中的第一招「就地取材」，因為勝利的琉璃在精品通路上的百貨公司的豪華級專櫃和鬧區的專門店以及明星般的名人廣告資源，都明顯缺乏、負擔不起；然而為了生存和轉型，它創新地將公司和工廠合一的普通展示間，改裝為藝廊，等於是對豪華專櫃的「無中生有」；也就因為管理者「敏銳地去發掘那些看似無用，可卻是曖曖內含光的寶貴資源(=與工廠只有一牆之隔的普通展示間)。就地取材最難的在「取」的眼光。同樣身處一地，有人就看不到資源的用途，有人卻可以(將公司和工廠合一的普通展示間，改裝為精品的賞析、導覽和對富有人士的銷售空間的藝廊)。」

其次，就「隨創」與「將就著用」(making-do)的關係而言，學者的闡釋是：

其中，「隨創的第二招是將就著用(making-do)，原意是指能用就用，講究不如將就。不過在隨創過程中則是，雖將就，但要看起來很講究。」

(蕭瑞麟，https://reswithoutnumbers.blogspot.tw/2016/02/blog-post_12.html)

就勝利的管理者對身心障礙者員工的看待方式而言，由於政府為了提升身心障礙者的就業率，於是規定所要求庇護工場和社會企業的可以被雇用的身心障礙者員工的能力檢定的門檻，有日漸放鬆和降低的趨勢，因此勝利社會企業的人力資源中的「甄選、訓練、用人、留人」的管理活動，也常常展現出「將就著用，能用就用，講究不如將就。不過在過程中則是，雖將就，但要看起來很講究。」的隨創第二招--在「人力的甄選」上，有「放鬆和降低用人的能力標準」的「將就」的現象；但在「人力的訓練、用人、留人」上，卻在「**依能力配薪和有營造職涯階梯**」等方面展現出「講究」的現象。

再就「隨創」與「資源拼湊」(resource tinkering)的關係而言，學者的闡釋是：

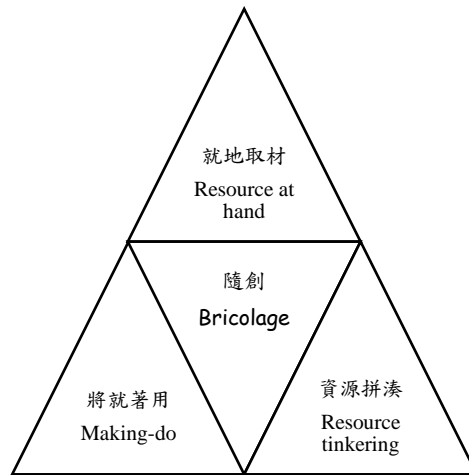
文獻中隨創的「第三招是資源拼湊(resource tinkering)。當資源匱乏，環境又多限制使創新受阻時，隨創可以透過拼湊組合手上的資源，巧妙改變資源的價值。」

(蕭瑞麟，https://reswithoutnumbers.blogspot.tw/2016/02/blog-post_12.html)

以下的例子，也呼應了文獻中的隨創的第三招是「資源拼湊」：以勝利對於在台北市殯儀館中的「死亡人士的家屬必買的祭拜用食品」的「商業機會的辨識」而言，市場有穩定的、半封閉的需求、卻只有少數競爭力不強的供應商，因為很多廠商會有忌諱而不想進入殯儀館做生意。勝利卻透過「在台北市北投捷運站已有的品牌 Sky Pig 便當店--它每天已提供米飯和配菜的現有產品、和組成不同價格和外觀大小便當的設計能力」，以及「勝利已經在台北市殯儀館之內的全家超商的既有通路、和既有的身心障礙者員工」等現有資源，而進行了「拼湊組合手上的資源，巧妙改變資源的價值」，成功地跨入了台北市殯儀館中的「死亡人士的家屬必買的祭拜用的兼具美觀、美味和成本不高的迷你組合類似便當」的「藍海市場」，也在市場上勝過了傳統的的家屬必買的祭拜用食品--外觀較差、包裝簡陋、菜色不佳、價格不見得便宜、多半只能當作廚餘的競爭廠商產品。

結論--身心障礙者社會企業的關鍵成功因素：「隨創」的三要素

根據上述的分析和發現，我們可以用下圖 2 說：身心障礙者社企的關鍵成功因素：以「隨創」的三要素--「就地取材」、「將就著用」、「資源拼湊」。



圖二 身心障礙者社企的關鍵成功因素：「隨創」-就地取材、將就著用、資源拼湊

個案分析後的主要隨創發現：工作流程的重設計&商機辨識的重定位&認同動機的漸強化

本研究的個案分析後的主要發現是：

1.在本文前面對勝利的跨產業集團的個案分析中，「工作流程的重新設計」&隨創的「將就著用」(making-do)展現的例子：包括：

- 1)勝利的全家超商身心障礙員工的「烹煮茶葉蛋等任務」的「工作流程的重新設計」；
- 2)勝利的精品琉璃身心障礙員工的「冷鑄法著色等工法」的「工作流程的重新設計」；
- 3)勝利的加油站中身心障礙員工的「加油結帳細部分工」的「工作流程的重新設計」；

而身心障礙員工的「工作流程的重新設計」&「隨創」的邏輯關係是：

a)障礙員工，比較不容易快速「同時執行多項工作任務」，導致「工作能力受限」；

b)而隨創的三個要素中的「將就著用」(making-do) (或是翻譯為：派上用場；而字典上的說明是：to use what is available although it is not enough or what

you wanted⁶），可以解釋為：因為身心障礙員工的工作整合型社會企業的「組織使命」，原本就是要透過僱用身心障礙的員工，來增進他們的就業工作機會；所以這種社會企業就會透過對原來的 workflows，進行「細部分解」&「重新組合」的兩大類型的調整，以便「配適」(fit)&「因應」(coping with)身心障礙員工：「能力受限&不容易同時擔任多項工作、但是卻比較耐煩於重覆的動作&單調沉悶的工作」的「workflows的重新設計」；

換句話說，就上面所分析出來的管理原則--「workflows的分解+然後拆解成倍數的細部工作+重新設計+分配給不同能力的身心障礙者員工」而言，具體的例子如前文所分析的勝利的：

i)「精品琉璃的冷鑄法的製造方式中，是用「以前擔任過假牙琢磨技師的小兒麻痺的肢體障礙的員工」負責一部份的工作程序，加上「語言障礙的珠寶美術設計的員工」的合作的分工新流程」⁷；

ii)以及「全家超商的茶葉蛋的蒸煮流程步驟：從原來正常員工一個人就可以負責做完的 5 個工作步驟，勝利改為先經過細部拆解、而擴充為 20 多個步驟；然後，再加以重新組合+重新分工」的「workflows的重設計」，分配給不同的身心障礙員工，專注於分工，再由管理者協助串起彼此的互補合作，以便共同完成一個大的 workflow；

2.在本文前面對勝利的跨產業集團的個案分析中，「商機辨識的重新定位」&隨創的「就地取材」(resource at hand)展現的例子：包括：

- 1)勝利的全家超商殯儀館分店內的「高價祭拜用便當等」的「商機辨識的重新定位」；
- 2)勝利的精品琉璃藝廊轉型的「富人收藏的得獎作品等」的「商機辨識的重新定位」；
- 3)勝利的加油站中額外收入的「不刮烤漆的手工洗車等」的「商機辨識的重新定位」；

⁶ 引自 Cambridge dictionary，連結如下 (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/make-do-with>)

⁷ 見影片-勝利琉璃：身障 Xman 化身琉璃魔術師 (https://www.youtube.com/watch?v=Cgavx_xRxvg)

而「商機辨識的重新定位」&隨創的「就地取材」的邏輯關係是：

a)勝利一方面，為了化解台北市殯儀館內的全家超商分店的客戶消費時間明顯受限，而採取另外開發到殯儀館參加儀式的大量特定客戶群需要、且比較不太在意價格的「高價祭拜用便當等」的「商機辨識的重新定位」；另一方面，一般人害怕在殯儀館內的全家超商擔任店員，然而不少身心障礙的員工，格外珍惜得來不易的在殯儀館內的全家超商擔任店員的工作機會，也比較不害怕在殯儀館內的工作⁸。而殯儀館的大量特定客戶需要的「高價祭拜用便當等」的「商機辨識的重新定位」，以及調派不害怕在殯儀館內的工作的身心障礙的員工，都可以解釋為，是隨創的「就地取材」的要素。

b)勝利接手的加油站，為了避免如同之前一個得標支付年租金上百萬元給市政府的另一個身心障礙的非營利組織，最後的年度收支是虧損的結果，因此力求「增加加油站的每坪效益」；具體的「就地取材」的創新作法包括：

台北市建國南北路&信義路口的勝利加油站(位置靠近頂級房價的豪宅群-帝寶等)，對於加 98 汽油(表示汽車種類是價位較高的進口車，包括豪華車)的佔比是全台灣最高比例的加油站；因此執行長&站長在 10 年以前，就決定「新增加」「車主得另外付中上費用，以獲得完全不會刮傷汽車烤漆的精緻的全手工洗車」(相對於當時常見的雖然「加油的車就可以免費機器洗車，但是卻會有逐漸刮傷汽車烤漆的副作用)的「就地取材」(resource at hand)；之所以 10 年以前就新增這個服務，是因為執行長&站長發現，多年已經常來這個加油站的「高級車&豪華車的高所得的客戶群」，就是加油站可以用來開拓新的付費服務營業收入的「商機辨識」(business opportunity identification)的「就地取材」的隨創的管理作為；因此加油站也就把一小塊區域，改造為中上等級的額外付費的營業收入的「商機辨識的重新定位」；

c)而勝利的在國內外常常得獎的琉璃產品，從原來的「持續生產、中價位、以中等收入的為主要客戶群」「轉型改為以少量的原創的工匠式半藝術品、高價位、收藏型的富人為主要的目標客戶群」的「商機辨識的重新定位」。

⁸ 見勝利全家超商殯儀館分店的身心障礙男員工，拍攝的宣傳影片。

【全家 x 勝利 給他!最給力的機會】跟老天借膽的男人?

(<https://www.youtube.com/watch?v=AlTdkbHSaWo>)

3.在本文前面對勝利的跨產業集團的個案分析中，「認同動機的漸進強化」&隨創的「資源結合」(Combination of resources for new purposes；也有學者譯為 resource tinkering 資源拼湊) 展現的例子：包括：

- 1)勝利的全家超商身心障礙員工的「手拿看板補強口吃」的「認同動機的漸進強化」；
- 2)勝利接案銀行信用卡的身障員工的「資料建檔 key-in」的「認同動機的漸進強化」；
- 3)勝利的加油站中身心障礙員工的「兼賣有機小農產品」的「認同動機的漸進強化」；

而「認同動機的漸進強化」&隨創的「資源結合」的邏輯關係是：

a)勝利一方面，為了配合全家超商的對進店客戶時的店員需要朗讀促銷訊息的口條，而對於朗讀促銷訊息的能力不足的口條劣勢的身心障礙員工的，改用「創新的方式」，讓身心障礙員工在店門內朗讀促銷訊息時，他們同時輔助的「手拿促銷訊息的可愛圖文小看板」，以便同時提供客戶接收訊息的多重管道⁹，也就補強了口吃的身心障礙員工的自我認同&進行朗讀任務的工作動機；而員工輔助的「手拿促銷訊息的可愛圖文小看板」，也是一種隨創的「資源結合」；

b)勝利透過與外在資源的連結，與友善環境的小農等生產者，進行代賣&抽取佣金的合作，對都市中忙碌工作、且不一定有時間去採購和篩選出友善環境的小農的產品的加油站客戶，提供在等待加滿油箱時的空檔，身心障礙員工會走到加油站客戶的汽車車窗外，用「手拿促銷友善環境認證的小農產品的價格&產地訊息的圖文小看板」，來進行可以在銷售成功時抽取佣金的「兼賣有機小農產品」的短暫的活動，也就以可能的報酬誘因，來訓練身心障礙員工進行兼賣產品的「認同動機的漸進強化」，是一種「補強身心障礙員工的自我認同&工作動機」。而身心障礙員工在加油站客戶等待加滿油箱時的空檔，輔助的「手拿兼賣有機小農產品的可愛圖文小看板」的短暫的嘗試增加來客的消費支出的活動，也是一種隨創的「資源結合」。

⁹ 見宣傳影片：【全家 x 勝利-給他最給力的機會】--擁有不能說的秘密的怡奴 (<https://www.youtube.com/watch?v=fcrFr-q-NMs>)

本文的分析後的主要發現，一方面呼應了如同 Levi Strauss 對 Baker & Nelson 所啟發的「隨創特徵的創新」，也就是說，在理論貢獻上，本研究分析出身心障礙者社會企業的特殊的管理作為，也就擴大和強化了隨創理論的發展。

另一方面，在實務貢獻上，本研究則是點出身心障礙者社會企業，在面對多重劣勢環境下的創新議題，也提出如何嘗試化解多種資源的不足的限制，以進行組織的隨創。

總而言之，研究發現是，勝利作為身心障礙社會企業集團的許多創新，呼應了隨創特徵的劣勢創新：「資源拼湊，就地取材，將就著用」等具體的作法，也就具體展現出身心障礙社會企業集團的持續創造出多重的價值和組織持續存活的關鍵成功因素。

參考文獻

- 李幼蒸譯(2004)。Lévi-Strauss 著：野性的思維。台北：聯經出版事業公司，初版六刷
- 劉淑瓊、許瑞妤、鍾佳怡、雷宇翔、李依璇（譯）（2004）。非營利組織行銷—以使命為導向（原作者：Peter C. Brinckerhoff）。台北：揚智
- 葉匡時、俞慧芸(2004)，EMBA 的第一門課，台北：臺灣商務。
- Neuman, W. L. 著，朱柔若譯(2000)，《社會研究方法——質化與量化取向》，中文初版二刷。台北：揚智。
- (Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches; Allyn and Bacon, 1997)
- Yin, R. K. 著，尚榮安譯(1997)，《個案研究》，台北：弘智，中文一版
- (Case Study Research: Design and Methods, Beverly Hills, CA: Sage, 1994, 2nd ed.)
- 蕭瑞麟，歐素華，& 陳蕙芬. (2014). 劣勢創新：梵谷策展中的隨創行為. 中山管理評論, 22(2), 323-367.
- 蔡舒安，& 蔡淑梨. (2013). 產業環境影響台灣紡織產業創業家創業歷程中隨創力展現之研究：以儒鴻公司為例. 創業管理研究, 8(3), 1-23
- 黃猷欽. (2014). 片場裡的隨創者----胡金銓與 1960 年代的邵氏新派武俠片. 藝術學研究, (14), 47-87.
- 張鳳航、張珏、鄭雅文(2012)從計畫行為理論觀點--探討雇主僱用精障者意願及其相關因素。中華心理衛生學刊，25(1), 73-104。
- 張朝琴(2014)，友善職場：以職務再設計探究肢體障礙者工作權的實踐，身心障礙研究季刊，12(1), 38-53。

- 張玉山(2013)，職務再設計的輔具應用對肢體障礙者工作狀況之影響--以手工業為例。特殊教育研究學刊。
- 徐村和, & 王弈升. (2008). 再現第三代行動服務之顧客價值: 紮根詮釋學的應用. 管理評論, 27(3), 41-64.
- 邱滿豔(1998)，科技在身心障礙者就業服務的應用談職務再設計，社區發展季刊，12月，84期，頁197-203。
- 花敬凱(1998)，重度身心障礙者-就業服務的新趨勢，特殊教育季刊，69期：8-16頁
- 林怡君(2008)，"社會企業在臺灣的發展與限制-以多元就業開發方案經濟型計畫為例"，就業安全半年刊，63-67。
- 吳明珠&鄭勝分(2012)，庇護工場轉型社會企業之研究，身心障礙研究季刊，10(2):148-162。
- 王弈升, & 徐村和. (2013). 製藥產業之動態要素及能耐互動概念化架構: 建構式紮根理論的應用. 管理評論, 32(1), 63-83+.
- 王仕圖、官有垣、林家緯、張翠予(2010)，工作整合型社會企業的角色與功能-台灣與香港的比較分析，人文社會科學研究，4(2)，106-130。
- 劉靜芬(2011)，身心障礙者庇護工場經營績效影響因素之探討。臺北大學，社會工作學系學位論文，1-94。
- 陳文旭(2012)，隨創回應情境限制-以宜蘭童玩藝術節鋼彈展中的互動設計為例，台北：政治大學，經營管理碩士學程 [EMBA]未發表的學位論文
- 李宜樺(2007)，我國庇護工場經營管理現況與困境。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 謝如梅, 莊為傑, & 方世杰. (2011). 資源拼湊, 創業經驗與新事業機會之初探性研究: 社會網絡觀點. 東吳大學第 14 屆科際整合管理研討會, 441-453.)
- 陳錦棠, & 薛夢君. (2005). 公民社會, 社會企業與就業整合. 論文發表於北京大學主辦之 [轉型期中國公民社會發展: 國際的視角] 國際學術研討會, 中國北京.
- 陳旭能, 陳振綱&李香瑩(2010)，身障人力資源之支持性就業與職務再設計探討-以服務業之便利商店為例。科技教育課程改革與發展學術研討會論文集, 285-293。
- Brinckerhoff, P. C. (2000). **Mission-based marketing: Positioning your not-for-profit in an increasingly competitive world.** John Wiley & Sons.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Broeke, L.T. van den (2014), Explaining the Success of the Work Integration Social Enterprise; A study on the key business model elements within the context of the Netherlands, *Master thesis of Business Administration*, Amsterdam University
- https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Lisa-van-den-Broeke-Explaining-the-Success-of-the-Work-Integration-Social-Enterprise%20%5BMOV-4409641-1.0%5D.pdf

- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.
- Chew, C., & Lyon, F. (2012). *Innovation and social enterprise activity in third sector organisations*. Third Sector Research Centre Working Paper Series, 83.
- Denzin, N. K. (2001). *Interpretive interactionism* (Vol. 16). Sage.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 681-703.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Gundry, L. K., Kickul, J. R., Griffiths, M. D., & Bacq, S. C. (2011). Entrepreneurial bricolage and innovation ecology: Precursors to social innovation?. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(19), 3.
- Grassl, W. (2012). Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of Social Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37-60.
- Kvale, S. (2008). *Doing interviews*. Sage.
- Leadbeater, C. (2007). Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years. *A social enterprise think piece for the Cabinet Office of the Third Sector*.
- Kuan, Y. Y., Chan, K. T., & Wang, S. T. (2014). The governance of social enterprise in Taiwan: An analysis based on 2010 survey findings and four cases. *Journal of Public Administration*, (47).
- Levi-Strauss, Claude (author)(1966), translated by Weightman, J. & Weightman, D., *The savage mind*. University of Chicago Press., USA.
- Lehner, O. M., & Kansikas, J. (2012). Opportunity recognition in social entrepreneurship: A thematic meta analysis. *The Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 25-58.
- Lee, Matthew. "Mission and markets? The viability of hybrid social ventures." *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2014. No. 1. Academy of Management, 2014
- Neuman, W. L. (2005). *Social research methods: Quantitative and qualitative approaches*(Vol. 13). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Owusu, W. A., & Janssen, F. (2013). Social Entrepreneurship: Effectuation and Bricolage Approaches to Venture Establishment in west Africa. In *4th EMES International Research Conference on Social Enterprise*.
- Phillimore, J., Humphris, R., Klass, F., & Knecht, M. (2016). *Bricolage: potential as a conceptual tool for understanding access to welfare in superdiverse neighbourhoods* (No. 14, pp. 4-4). IRiS Working Paper Series.
- Rykaszewski, S., Ma, M., & Shen, Y. (2013). Failure in Social Enterprises. see *Change Magazine*, 1-28.
- Steffens, P. R., Baker, T., & Senyard, J. M. (2010). Betting on the underdog: Bricolage as an engine of resource advantage. In *Proceedings of Annual Meeting of the Academy of Management 2010*. Academy of Management.

- Senyard, J. M., Baker, T., & Davidsson, P. (2011, January). Bricolage as a path to innovation for resource constrained new firms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2011, No. 1, pp. 1-5). Academy of Management.
- Senyard, J. M., Davidsson, P., Baker, T., & Steffens, P. R. (2011). Resource constraints in innovation: The role of bricolage in new venture creation and firm development. *Proceedings of the 8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, 609-622.
- Sanders, M. L., & McClellan, J. G. (2014). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68-89.
- Vanevenhoven, J., Winkel, D., Malewicki, D., Dougan, W. L., & Bronson, J. (2011). Varieties of Bricolage and the Process of Entrepreneurship. *New England Journal of Entrepreneurship*, 14(2), 53.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2012). Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 91-101.
- Young, D. R. (2007). A unified theory of social enterprise. *Nonprofit Studies Program, working paper*. Georgia State University. USA.
(http://www.recma.org/sites/default/files/dennis_young_et_entreprise_sociale.pdf)
- Young, D. R. (1998). Commercialism in nonprofit social service associations: Its character, significance, and rationale. *Journal of Policy Analysis and Management*, 278-297.

Transform the Disadvantage of Persons with Disability through Innovation of Bricolage:

Cases Study of Work Integrated Social Enterprises in Taiwan

CHUAN-CHENG CHEN *

ABSTRACT

The constraint of scarce resources and disadvantage for social enterprises of mentally or physically disabled persons are much stronger. Thus this research investigates a social welfare foundation in Taiwan of social enterprises group by mentally or physically disabled persons, and examines how they transform their constraints and disadvantage into sources of innovation so as to develop new process, new products or new services. First, this study examines key innovating practices which demonstrates innovating behavior to turn constraints into creative solutions. Then, all these key innovating practices can be interpreted as demonstrating bricolage behavior. Theoretically, this research extends and enriches our understanding of bricolage theory through the innovation by the social enterprises with mentally or physically disabled persons. In practice, our findings suggest that social entrepreneurs of disabled persons may exercise bricolage and turn multiple constraints into creative advantage, thereby innovating under disadvantages. The research results are that those innovations under disadvantage of social enterprises for disabled all echoing the characteristics of bricolage: "resource tinkering, resource at hand, making do".

Keywords : Bricolage, Innovation, Social enterprise, Person with Disability, Nonprofit Organization

* Chuan-Cheng CHEN, Department of Business Administration, Providence University, Taiwan.
Assistant Professor