國立政治大學公共行政學系

碩士論文

非營利組織社會創新網絡之探討

指導教授：蕭乃沂 博士

研究生：林建宏 撰

民國 104 年 12 月

National Chengchi University

Graduate Program in Public Administration

Master Thesis

A Study on the Social Innovation Network of Nonprofit Organization

Advisor: Dr. Naiyi Hsiao

Graduate Student: Jian-Hung Lin

December, 2015

謝誌

回想起剛踏入研究所的那些日子，仍然記憶猶新。進入研究所的當下代表著對於學術研究要有更嚴謹的態度。感謝這三年多以來一直陪伴我度過無數課程、報告，更重要的是最後的關卡─碩士論文─的許多敬愛的老師、同學們。我終於走到這一步拉！現在真有一種如釋重負的感覺！除了學業上的努力外，這三年以來投注最多心力的地方應該就在系籃上了。凱傑、居居、品豪、威猛、明瀚還有其它系籃的隊友們，謝謝你們陪我在課業之餘還能有一個專心投入的地方，回想起那幾個冷得要死大家卻又熱血的要命的練球夜晚，一心想的只有在碩士生涯再拿一座獎盃，雖然最後我們總是與獎盃擦肩而過，但是那些一起流過的汗，一起嘴砲的日子將會是我人生中很重要的回憶。另外還要感謝我親愛的室友們，霍達、君君、炳斐、還有親愛的姐姐 Kris，跟你們一起同住的這些日子我們互相砥礪，一起歡笑玩樂，實在是找不到比你們再好的室友拉！還要謝謝筱瑩，我們從碩一開始的不熟到後來的互相鼓勵，甚至最後還一起度過最後的口試，謝謝你這些日子以來的鼓勵，以後還要互相勉勵喔！再來不能漏的還有幫我校稿的思穎，明明上班已經很辛苦了，還要凹妳幫我修改，真是有夠汗顏的，哈哈，不過該展現的誠意我還是不會吝嗇的！雖然與學術沒沾上邊，但還是要謝謝小跟班樂樂，老是催促我要快點寫完論文，根本比老師嚴格…。不過還是謝謝妳時常的關心跟不時的餵食，讓我補滿動力完成最後這一個階段。

能完成最後這一個階段，我要特別感謝的是武桐老師。當初纏著您要幫我指導論文，雖然您推拖說要退休了，但在我不死心的糾纏之下，您最終還是答應了，因為有關創新領域的論文，我不假思索的就想到您了。後來因為我在程序上的疏忽，導致後來還要麻煩您將我轉介給乃沂老師，但是對我來說您就是這篇論文的啟發老師。而最後這篇論文能順利的完成，真的要非常感謝乃沂老師願意給我這

國立政治大學 National Chengchi University

個機會，在眾多排隊的學生中讓我先插了隊，哈哈。乃沂老師的學術涵養自不在話下，對於論文品質的要求，讓我在一次又一次的 meeting 中找到前進的方向，與老師每一次的 meeting 互動都有滿滿的收穫，也是這篇論文能如期完成的最大功臣。感謝兩位老師能容忍我這個不聰明又懶惰的學生，總是耐心的指導我，能受到兩位老師的指導，真的不勝感激！

最後的最後，把這篇論文獻給總是在我身邊守護著我的家人們，因為有你們無私的付出與關懷，才能讓我安心的完成碩士學位，朝人生的下一個階段邁進！

建宏謹誌 2016.2.15

國立政治大學
National Chengchi University

摘要

本論文主要研究非營利組織推動社會創新過程中的網絡關係，希望從中瞭解非營利組織推動社會創新的實務情形並從中找到創新成功的關鍵。近年來興起的社會創新活動代表的是一種創新的思維，希望跳脫傳統的框架之外，找到一個更有效解決社會問題的方法或途徑。本研究以網絡關係做為分析的主要理論架構，透過網絡的架構瞭解在創新的過程中有哪些重要的參與者，各自扮演了什麼角色？網絡的建立過程為何？以及社會創新網絡的過程中有哪些因素影響到創新的成效？

本研究採用質性研究，並使用文獻分析、深度訪談和個案研究為主要的研究方法。本研究選定「街遊 Hidden Taipei 活動」為研究個案，分為創新網絡的萌發期、創新網絡的發展期和創新網絡的困境與未來展望三個部分，透過分析其中幾個主要參與者如芒草心協會、萬華社區大學、萬華社福中心、夢想城鄉協會和街遊活動發起人曾小姐間的互動網絡關係來瞭解街遊創新方案各參與者的動機、互動的模式、創新發展的歷程以及未來可能的創新方案。研究發現包括：

一、創新網絡的萌發期

(一) 相同的參與動機和跨部門間價值觀的衝突是創新發展初期的基礎

(二) 透過社會資本建立相互合作關係

(三) 各參與者是平等的互動關係

(四) 導覽課程的規劃做為各參與者之間的溝通平台

(五) 跳脫與傳統公部門的互動方式

二、創新網絡的發展期

(一) 以信任為基礎的合作關係有助於網絡的穩固和擴展

(二) 與社群媒體的互動有助於創新理念在地扎根

國立政治大學 National Chengchi University

(三) 合作的行動策略是影響創新成功的因素之一

(四) 跨部門身分的參與者是創新過程中重要的中介角色

三、創新網絡的困境與未來展望

(一) 對街遊創新方案價值觀上的差異是主要困境

(二) 跨部門的互動連結是未來發展的重點

關鍵詞：非營利組織、網絡、社會創新

國立政治大學
National Chengchi University

Abstract

The main purpose of this study is to understand the network relations between nonprofit organizations and other sectors in the process of promoting social innovation, hoping to understand the practices of nonprofit organizations to promote social innovation and find keys to successful innovation. The idea of social innovation, rising in recent year, represents an innovative thinking which using the new methods or approaches to solving imperative social issues. This study uses the network theory as the main theoretical framework, through the network theory to understand who are the main actors in the innovation process? What kind of roles are they play? How to establish the innovative network? And what are the key factors to the successful social innovation?

This study conducted the research by documentary analysis, depth interview and case study. This study selected the street tour “Hidden Taipei” as the study case. The research and study part is divided into three parts: The germination period of the innovative network, the development period of the innovative network and the difficult positions and future prospects of the innovative network. Through the analysis of the network relations between the main actors, such as Homeless Taiwan, Taipei Wan Hua Community College, Taipei Wan Hua Social Welfare Department and Miss Tseng, the advocator of the street tour, seeks for the motivation behind the actors, the interaction modes and the possibilities of future development. The finding of research reveals the following few points:

1、 The germination period of the innovative network

(1) The fundamentals of the germination period is the conflict of values and the same motivation between actors

國立政治大學 National Chengchi University

(2) The cooperative relation is based on social capital

(3) Mutual relations among actors

(4) Planning the touring lesson is the communication platform between actors

(5) Interaction among public sector and nonprofits is different from the traditional one

2、 The development period of the innovative network

(1) Trust-based cooperative relations are beneficial to expand and sustain the innovative network

(2) Interaction between media, communities and actors is beneficial to consolidate the innovative ideas

(3) Cooperative acting strategy is one of the factors of the successful social innovation

(4) Cross-sectoral actors are the important intermediaries in the innovative procedure

3、 The difficult positions and future prospects of the innovative network

(1) The main difficult position is the conflict of values of the innovative program

(2) Cross-sectoral relations are important for the future development

國立政治大學 National Chengchi University

Keywords: nonprofit organization, network, social innovation

目次

目次 I

表次 III

圖次 IV

第一章　緒論 1

第一節　研究背景與動機 1

第二節　研究目的和問題 6

第三節　重要名詞解釋 7

第二章　文獻回顧 13

第一節　社會創新的發展 13

第二節　非營利組織的網絡關係 25

第三節　非營利組織的社會創新 33

第三章　研究設計 35

第一節　研究架構 35

第二節　研究方法 38

第三節　研究效度 41

第四節　街遊 Hidden Taipei 個案分析 44

國立政治大學 National Chengchi University

第五節　深度訪談.....47

第四章　社會創新網絡發展過程分析.....50

第一節　創新網絡的萌發期.....54

第二節　創新網絡的發展期.....72

第三節　創新網絡的困境及未來展望.....86

第四節　綜合討論.....95

第五章　結論.....101

第一節　研究發現.....101

第二節　研究限制.....106

第三節　後續研究建議.....107

參考文獻.....109

國立政治大學
National Chengchi University

表次

表 3-1 本研究訪談名單 47

表 3-2 訪談大綱 44

表 4-1 創新階段與參與者互動對照圖 51

國立政治大學
National Chengchi University

圖次

圖 1-1 社會創新流程示意圖 8

圖 2-1 阻礙社會創新因素之架構圖 23

圖 2-2 跨部門的社會創新互動示意圖 32

圖 3-1 研究架構 36

圖 4-1 創新方案萌發期各參與者間互動關係示意圖 71

圖 4-2 創新階段發展期各參與者間互動關係示意圖 85

圖 4-3 研究架構修正圖 96

國立政治大學
National Chengchi University

第一章　緒論

第一節　研究背景與動機

一九三〇年代的經濟大蕭條，這樣的不景氣不僅影響了美國國內，甚至蔓延到國際間，全球性的貿易萎縮伴隨而來的是個人收入的降低、稅收的減少、市場收益降低和價格的不穩定。饑荒、失業、疾病等社會問題層出不窮，在這樣大環境的影響之下，社會運動如雨後春筍般的冒出來，人們開始用實質的行動來表達對政府的不滿，迫使政府方面需採取新的途徑來解決日趨繁複的社會問題。美國在面對這樣蕭條的景氣，提出了新政(New Deal)作為因應不景氣的方案，透過國家機關提供工作機會或社福機構提供補助金的方式，來減緩不景氣帶來的各種社會問題，這種主要由政府發動的創新方案被視為早期的社會創新案例(Phills, Deiglmeier & Miller, 2008)。

隨著時間不斷的推移，尤其一九八〇年代以後，全球化的概念興起，資本主義掛帥的意識型態下，各跨國企業為了降低成本和拓展海外市場，紛紛將國內的傳統產業外移，造成國內失業人口的劇增，加上強調自由開放的貿易，對於國內的許多產業也造成不小的衝擊，引發的社會問題比起一九三〇年代的經濟大蕭條有過之而無不及。因此開始有學者或實務家對資本主義的意識形態提出了質疑，在思考經濟掛帥發展的前提之下加入了更多社會福利、公共利益的觀點，希望從社會利益或社會永續發展的角度出發，正視並解決當代的社會問題。

在以社會為主的思考系絡下，歐美各國家開始發展出融合經濟和社會觀點的「社會企業」(social enterprise)理念。社會企業最基本的概念就是透過市場交易所產生的盈餘，再將盈餘投入以達成社會目的為主的組織或事業，並非以利潤極大化為主要的訴求。這是一套經濟發展和社會需求之間的折衷方案，藉由經濟發展

的手段來達成解決社會問題和增進社會凝聚(social cohesion)的思考模式(OECD, 1999)。社會企業依據 D.R. Young(2001)的定義，他認為有兩種界定方式，一種是企業本身成立是以社會公益為目標，另一種是非營利組織透過商業的手段獲取盈餘再用於促進社會利益上。Massarsky(2006)認為社會企業主要聚焦在組織的觀點，探討如何管理社會目標導向的組織。因此社會企業的研究領域包括了商業活動、如何增加收入以及以營利為目的創業(for-profit ventures)如何在傳統的社會服務方案中提供財務和執行上的支援。P. Light(2006)則認為社會企業(social enterprise)或社會創業家精神(social entrepreneurship)扎根於非營利部門，這樣容易導致它們只侷限在非營利的領域中，有意或無意(implicitly or explicitly)的排除了公部門和營利部門的領域。從 Massarsky 和 Light 的觀點可以發現社會企業也遭遇了若干的質疑，其研究和關注的範圍仍有所限制，因此近年來逐漸興起另一項新的概念以涵蓋更廣的範圍，更有效的描述社會變遷的推動過程—社會創新。上述學者對於社會企業的看法突顯出歐美國家社會企業的發展大多是以企業做為本體，對比歐美國家，台灣的社會企業卻大多以非營利組織為本體，再逐漸轉為社會企業的經營模式。也因為這種企業生態上的差異，使本研究從眾多社會創新的場域中選擇了以非營利組織為主體的社會創新過程，應該更能符合社會創新在台灣發展的脈絡。

社會創新近年來已經成為全球化社會發展議題中的重要概念，不但成為熱門的搜尋標的，學術討論和實務上的操作也越來越多。在學術上常常與社會創新掛在一起的概念有社會企業、社會創業家精神、企業社會責任(corporate social responsibility, CSR)等等；實務上則有歐巴馬總統成立的社會創新與公民參與辦公室(Office of Social Innovation and Civic Participation, OSICP)，目的在於促進公部門、私部門和第三部門間的夥伴關係，並設立社會創新基金(Social Innovation Fund, SIF)和創新投資基金(Investing in Innovation Fund, i3)來提供非營利組織資金上的

支援。另外如澳洲政府成立的社會企業發展和投資基金(Social Enterprise Development and Investment Funds, SEDIF)和英國的大資本社會(Big Society Capital)都是相關實務上的案例（張強、胡雅萌、陸奇斌，2013）。其它有關的學術平台，如英國文化協會(British Council)和史丹佛大學的社會創新研究中心(The center for Social Innovation)、台灣的社企流網路平台等皆富含針對社會創新及其相關領域的介紹，社會創新的重要性可見一斑。

社會創新興起的主要動力在於改善組織的生態，解決組織效率不彰的問題。早期的社會創新概念受到經濟學和科技創新概念的影響，關注在如何透過有效的策略解決組織所面臨的危機和問題。隨著社會創新理念和社會脈絡的發展，社會創新理論開始被運用在解決非營利組織所面臨的困境上。在歐美國家，非營利組織社會創新的發展大多透過引進企業創新理念，來改善非營利組織的運作和策略，藉以提升非營利組織的經營和管理能力(OECD, 2003; Moulaert, Martinelli, Swyngedouw & Gonzalez, 2005; Van Slyke & Newman, 2006; Young, 2001)。因此社會創新也可以視為一種組織變革的策略，改變組織既有的思考模式，透過與其它部門或利害關係人的互動、學習，達到提升組織績效和完成組織目標的目的。能有效的因應非營利組織面對的問題和挑戰，並突破部門間的隔閡，使各部門都能參與到創新的過程。

從國內外對於社會創新的研究和案例可以發現社會創新不只限於非營利組織或第三部門，本質上就是一個跨部門的創新過程，透過社會創新可以使組織更了解整體的社會脈絡、社會的需求、激發組織的動力和有效整合資源。而非營利組織成立的宗旨就在於整合社會上大部分的資源並將其用在解決社會問題上，但隨之而來的是不少對於非營利組織的疑問，如資源的限制、人力的來源、服務的提供模式、組織能力的質疑等。而社會創新或許能提供非營利組織若干的思考方向。再者，相對於國外許多關於社會創新的研究而言，台灣的社會創新領域仍然

國立政治大學 National Chengchi University

十分缺乏相關的實證研究，因此關於非營利組織社會創新過程的研究，是當前相當重要的議題。

在現今多元化的社會環境裡，代表各方利益的團體逐漸興起，隨之而來的是更多社會問題和社會需求的浮現，傳統的政府在面對這樣的問題時也顯得力不從心，加上資本主義的困境造成市場失靈，在政府和市場失能的情況下，許多的社會問題和需求未獲解決，於是興起了第三部門治理的議題。其中非營利組織扮演了相當重要的角色，將市場和政府無法提供的服務，透過匯集社會上資源的方式來滿足社會上的需求，成功的彌補了市場和政府失靈的困境。但是，在日趨複雜的社會環境、市場競爭和政府財政問題層出不窮之下，非營利組織在運作上也面臨了若干問題。司徒達賢(1999)、許世雨(2000)、蕭新煌(2000)等人就指出非營利組織面臨了以下問題：(一) 缺乏政府相關法令規範；(二) 組織使命落實有困難；(三) 組織財務的困境；(四) 組織的權力關係複雜；(五) 缺乏效能與績效；(六) 組織管理上的困難。面對這些內部或外部的困境，非營利組織勢必設法調整組織的型態或引進新的管理模式，才能提升組織的競爭力，改善組織內部的狀況。

其中，有關非營利組織社會企業化的討論成為熱門話題。Dees(2007)認為社會企業是一種社會創新制度，亦可用來解決非營利組織僵化和作為組織革新的一項策略。雖然非營利組織社會企業化有其優點，但是也同時面臨了若干限制，例如上述 Paul Light(2006)提到的社會企業或社會創業家精神本身的定義容易侷限在非營利組織的領域而缺乏多元的思考面向。這樣的觀點促使學界或實務界必須提出一個更能涵蓋所有範圍的理論。

不同於社會企業或社會創業家精神，社會創新包含的概念和範圍更廣，超越了單一組織的思維，不再只關注於組織內部的改變，而是強調與外在環境的互動，納入多元的觀點，共同參與創新的過程。換言之，社會創新不侷限於單方面的組

織變革策略而已，更可以是促進整個社會變革的驅動力，能幫助非營利組織甚至是私部門或政府突破國家、市場、政府傳統的三方界線，共同思索解決社會問題的辦法。雖然台灣社會目前在實務上已採用不少社會創新的概念，但關於社會創新的實證研究仍屬不多，故發展社會創新的實證研究是引發本研究的第一個動機。另外，本研究重點在分析非營利組織的社會創新過程，因此，瞭解非營利組織應用社會創新的發展及過程是引發本研究的第二個動機。最後，探討社會創新跨部門的特性，在實際案例中是如何操作的，是本研究的第三個動機。

國立政治大學
National Chengchi University

第二節　研究目的和問題

社會創新這個詞彙，對大眾來說是既熟悉又陌生。或許社會創新的概念相當模糊不清，但卻無時無刻的發生在你我的生活之中。在英國，為了解決急診室的暴力問題，透過公開競賽的方式選出具創意的解決方案，用以舒緩龐大的社會成本，該方案不但有相當顯著的成效，也替醫院增加了不少的收入。社會創新也可能發生在公部門，例如美國歐巴馬政府在二〇〇九年成立的社會創新基金；香港特區政府在二〇一二年成立的基金會；歐盟也投入了不少資金去支持社會創新的運動（劉維公，2015）。從上述的案例可以發現社會創新已在全球蓬勃發展，也突顯出社會創新的確能解決社會上的問題和滿足社會需求。社會創新解決社會問題、強調社會關係的互動和合作，同時兼顧經濟發展和社會福利，以及社會創新蘊含的無限創造力，無疑可以視作一種新形態的治理模式。

因此本研究主要探討社會創新在實務上的應用情形，以及運用在非營利組織上的創新過程為何。本研究的研究目的如下：

一、瞭解社會創新在非營利組織的實務應用情形。

二、瞭解非營利組織如何運用社會創新網絡整合社會資源解決社會問題、提供社會服務。

基於上述的研究目的，本研究擬探討的研究問題如下：

一、非營利組織如何透過社會創新的方法解決既有的社會問題？

二、在社會創新網絡中各部門的參與動機為何？網絡建立的過程為何？各部門的參與者在網絡中扮演何種角色？

三、在社會創新網絡的互動過程中影響創新成功的因素為何？

國立政治大學 National Chengchi University

第三節　重要名詞解釋

壹、社會創新

社會創新一詞在近幾年來引起廣泛的討論，然而對於社會創新的定義和看法仍相當分歧，學術界和實務界分別從不同的角度來理解何謂社會創新。史丹福社會創新中心(The Stanford Centre for Social Innovation)將社會創新定義為：「任何新奇(novel)和有效的解決方案，用來解決社會問題或滿足社會需求。這個解決方案必須優於既有的方案（例如更具效能、效率、持續性等），且由這個方案所創造的利益或價值必須回饋於社會整體而非單獨的個人上。」(Phills, Deiglmeier & Miller, 2008)。這個定義大致上涵蓋了社會創新的幾個重要元素，首先，它必須是創新的，有別於傳統的做法，並且要能夠有效的解決社會問題。其次，社會創新主要是為了解決社會問題、滿足社會需求，所以本質上是帶有社會性的。但是這個定義仍有不足的地方，它將社會創新視為一個方案，某一個層面限制了社會創新的形式。社會創新可以有很多不同的形式，它可以是一個新的產品、新的服務、新的流程、新的市場、新的平台、新的組織形式或新的商業模式(TEPSIE, 2012)。所以社會創新的實踐可以有很多種不同的形式，可以是解決問題的方案、新的價值觀或新的組織型態等。

而上述的定義是比較從管理學的角度出發，將社會創新看做是一種改變的方法或途徑，忽略了社會創新的目的性和造成的影響。因此有學者認為社會創新可以用來指涉社會變遷和社會整體轉變的過程，在創新的過程中造成社會系統和社會關係的改變，帶有一種對於社會運作的批判立場，並非是一種中立的概念(neutral concept)(Bock, 2012)。持這一觀點的學者將社會創新的內涵聚焦在社會關係、人們的行為、價值和規範的變遷上。申言之，社會創新是融合了社會授權(social empowerment)、包容(inclusion)、社會資本(social capital)和凝聚力(cohesion)，

在整體社會文化的系絡之下，改變了社會獲取資源和權力的能力 (Bock, 2012; Nicholls & Murdock, 2012; Timo Hamalainen & Risto Heiskala, 2007)。不同於管理學的觀點，這個定義加入了一些社會學的觀點，關心社會創新所帶來的社會影響，而非只注重社會創新的過程，補足了管理學觀點所缺乏的社會文化背景和社會創新的影響力。將上述社會創新的流程，以圖示意如下：

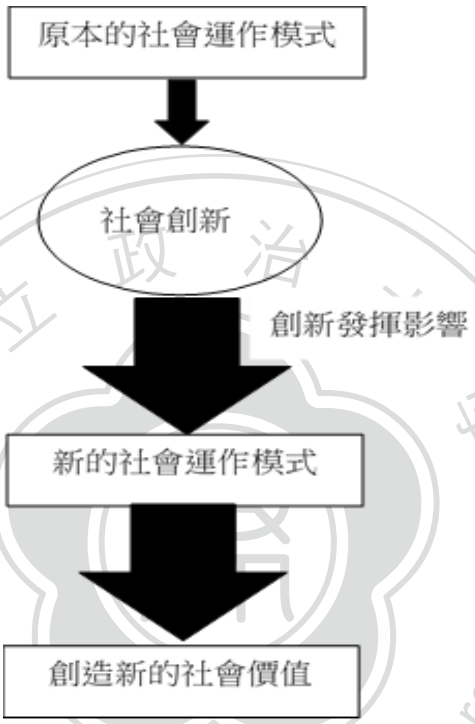

圖 1-1 社會創新流程示意圖

資料來源：作者自繪。

另外一個造成社會創新概念如此多元的要素就是它的跨部門性。社會創新是一個實用取向的領域，其定義和實務操作直接融入在人們處理事物的新方法上，而非只存在於學術的討論上。這樣的一種特性使社會創新可以發生在任何的領域，也因此有紛雜不一的定義。但也因為這樣多元的特性，使得社會創新能藉由跨部門的合作來分享知識和資源，使其發展更為多元化(TEPSIE, 2012)。從這個角度詮釋社會創新，比起前面兩個觀點，更強調的是不同部門間的互動關係，以新的社會方式為主的創新(social-methods of innovation)，並透過共同設計(co-design)、

共同建設(co-construction)和集體合作(collaboration)的方式與社會互動(Edquist, 2001)，將不同領域的使用者、市場和公民社會以這樣合作互動學習的模式聯結起來。這一個觀點突顯了社會創新的廣泛性，從創新概念的發想到執行的一連串過程，更細膩的去描述社會創新的互動過程，關注各部門間資源和知識的分享，形成一個互相學習和合作的社群，同時也呼應了前面對於社會創新形式的多元性看法。除此之外，這個觀點也提到了社會創新所具有的網絡特性，藉由跨部門間的互動形成一個動態的網絡關係，加深了社會創新的影響力。

綜合上述的三個觀點，可以大致上了解社會創新的意涵和其影響力，每個觀點都有其著重的面向，從不同的角度詮釋了何謂社會創新。據此，本研究嘗試將社會創新定義為：「透過跨部門間的學習和集體合作形成一種互動的網絡關係，產生一種優於現有方法的新穎解決方案，並用於瞭解和解決社會問題、滿足社會需求，進而建立一個新的社會關係。」

貳、非營利組織

有關非營利組織的議題，在許多不同的領域被討論，尤其是有關於公益性、宗教性、教育和許多關懷弱勢團體的領域中常常可見到非營利組織的身影。然而在提及非營利組織時，有許多的名詞與其在意涵上相近，常被交互的使用。例如「私人志願組織」(Private Voluntary Organization)、「第三部門」(The Third Sector)、「慈善組織」(Philanthropic Organization)、「非政府組織」(Non Government Organization)等等（江明修，2000），非營利組織之所以會有這麼紛雜的名詞和不同的類型，是因為非營利組織牽涉到公共服務(public service)這一個抽象的概念，使其與私部門組織以營利為目的有明顯的區別，組織的成效也比較難以衡量。與公部門相比的話，兩者同樣都是提供公共服務的組織，但與公部門不同的是，在同一個領域中，非營利組織所服務的對象遠比公部門更加的限縮，面對的是某

一特定的群體而非全體公民。另外一個常被人提及的非營利組織的特性就是不以營利為目的，但其實這樣的說法並不精確。現在有很多的非營利組織採用了企業經營的方式，一樣從事計劃、預算、會計和行銷這種私部門企業的經營方式，以更有效率的方式獲取資源來達成組織提供公共服務的目的。這種介於公部門和私部門之間的特性，讓非營利組織的運作上更富彈性(Wolf & Cater, 1999)。

針對非營利組織的特性，不同的學者從不同的分析角度切入，提出了以下幾個特性（鄭文義，1989；江明修，1994）(Wolf & Cater, 1999)：

一、具有提供公共服務的使命，促進社會福祉。

二、具有不營利或慈善性質的法人團體。但是排除具有非營利性質但非以提供公共服務為目的的組織。

三、執行國家或企業部門所不願意或無法完成的公共事務。

四、影響政府、企業或其他非營利組織的決策方向。

五、組織的治理方式必須要排除個人利益或私人財務所得。

綜合上述的定義和特性，本研究所稱的非營利組織指：「不以營利而以提供公共服務為目的，具有法人地位的組織。執行公、私部門所不願意或無法提供的公共事務，以服務特定的族群。並透過公共服務的提供來影響政府、企業或其他非營利組織的決策方向，推廣組織的核心理念。」

參、網絡

網絡的概念在一九五〇年代以來被各領域廣泛的討論著，橫跨人類學、社會學和心理學等學科，而首次出現在組織學相關理論則是強調組織中非正式網絡關係的重要性。其後網絡被用做一種研究的途徑來探討社會關係結構、組織或個人

行為。從廣義的角度來看網絡這個詞，指的是組織、個人或群體間建立的一種長久持續的互動關係(Weber & Khademian, 2008)。這個互動關係中包含了不同的行動者(actors)/結點(nodes)，各行動者/結點透過某種關係連結起來，可以是行動者彼此間的利益或權力關係，或是有共同的目標，在彼此互動的過程中進行資源的交換、資訊的交流等，是一個不斷進行的動態關係(Laumann et al, 1978)。縱使網絡有不同的定義和關注的焦點，但依然有一些共同的基礎要素，包含了社會互動、關係、連結、集體行動、信任和合作關係等。在這些要素的互動下，網絡就由不同行動者（組織或個人）的互動關係結構以及連結這些結構的連帶(ties)本身的意涵所組成，而信任就是維繫這種結構的一個很關鍵要素(Provan et al., 2007)。

而不同的組織間之所以會形成或加入網絡通常有幾個原因，例如為了取得正當性(legitimacy)、更有效的提供顧客服務、取得更多資源或者解決複雜的問題。除了上述的這些原因之外，一般來說，所有網絡組織追求的就是藉由網絡的形成解決一些無法獨立達成的目標(Provan & Kenis, 2008)。也有學者認為網絡的出現是為了解決傳統官僚科層組織或市場所沒辦法處理的複雜問題，這些問題缺乏明確的定義，大部分是跨部門、紀律(disciplines)、權限、政策領域或服務提供範圍，無法透過單一個組織來解決(Keast et al., 2004)。綜合而言，網絡具有發揮群聚效果的優點，由一群人或多個組織共同合作所能獲得的資訊和技術將大過於只憑藉個人或單一組織。當一個網絡的連結是成功的，能使參與者彼此間獲得更多的資訊、改善服務品質，產生更深遠的影響。並且透過網絡連結地方的資源，有助於維繫組織長久發展和避免對贊助者過度的依賴(Bloom.E., Reeves. M., Sunseri A. & Nyhan-Jones V., 2008)。

網絡代表著不同行動者間交織而成的關係，所以網絡的類型也相當的多元，可以從網絡的組成形式和網絡的特性來分類。若由網絡的組成正式與否，大致可

以分為以下的類型(Bloom E. et al., 2008)：

一、代表型網絡(Representative networks)

網絡類型中最正式的，通常是由法律認可性質相近的組織或個人所組成，透過網絡的連結形成規模效應。常見的代表型網絡有商會(chambers of commerce)、美國國際志工行動協會(InterAction)、美國醫學會(American Medical Association)等。

二、行動網絡(Action networks)

行動網絡是由一群組織或群體為了達到某一個策略性目標，例如擴大學習規模、提供服務或倡導某項政策議題建構起來的動態關係。行動網絡通常包含了不同類型的組織和群體。常見的行動網絡有 Net Impact、Impact Alliance、Affiliated Network for Social Accountability (ANSA)等。

三、知識交流和社會型網絡(Knowledge exchange and social networks)

是網絡類型中較不正式的，這個網絡是以信任為基礎，以資訊交流和傳遞知識的方式發展個人的社會資本。常見的知識交流和社會型網絡有 Facebook、Linked-in、Knowledge Management for Development (KM4D)等。

綜言之，網絡理論所要呈現的就是不同行動者之間互動的動態過程，藉由這樣動態的互動關係將彼此的資源整合，用來彌補各自組織所欠缺的部分，共同達成目標，提高服務的品質。

國立政治大學 National Chengchi University

第二章　文獻回顧

本章共分為三節，第一節討論社會創新的發展；第二節討論非營利組織的互動關係；第三節則討論非營利組織的社會創新，茲分述如下。

第一節　社會創新的發展

壹、社會創新的起源和定義

社會創新依據國外學者研究的分類，大致上可以分為兩類。一類是從企業組織的層面來探討，聚焦於企業內部的組織、程序等方面的變革，有別於組織技術創新。美國管理學大師 P. Drucker 就是持此觀點，並將其視為企業管理者的重要課題。另外一類是從社會系統的整體層面來探討，聚焦於社會整體的變遷，將社會創新視為社會變遷的驅動力，是屬於較廣義的定義（王雅林、晚春東，2002）。這樣的分類主要是從社會創新發起的層面來看，並沒有針對社會創新的本質多做描述，但有關於社會創新的研究和定義大致上都從這兩個層面出發。

社會創新雖然可以包含各種形式和多元面向，但本質上依舊是一種「創新」，因此應該與一般提及的創新共享科學性的基礎(scientific basics)(Franz, Hochgerner & Howaldt, 2012)。換言之，許多創新的元素和概念都可以在社會創新的定義中被發現。那創新為何？具有哪些要素？奧地利著名的經濟學者 Joseph Schumpeter 認為創新是一種可以被執行並且成功運用在實務上的概念。Umair Haque(2009) 認為一項新的流程、產品、服務、業務設計或策略只有在能產生實質且持續的經濟效益時才能被稱作為創新。綜合 Schumpeter 和 Haque 的看法，創新不能只是一個新奇的概念，而是必須要具有實質上的效益，而且必須要能廣為接受並應用。David J. Neff 和 Randal C. Moss(2011)認為創新的目的是為流程(process)、產品(product)或經驗(experience)帶來改變，將不同的點子加以組合、平

衡並創造長遠的價值，可用於表示涵蓋所有在流程、產品或經驗上持續改善的過程。或更廣義的說，創新是用來描述當人們運用新的思維、科技和方法論來改善既有的方案、程序，並解決現在及未來可能面對的問題所帶來的或大或小的進步。

綜合上述學者的看法，創新可以視為改善現況的一種流程和方法，透過概念的發想，將不同的點子、資源加以組合，產出解決現有問題和滿足需求的實用性方法，必須要具有持續性(sustainable)並創造出長遠的價值。

回顧社會創新的起源，可以回溯到一九六〇年代，在社會科學和人文科學的實驗研究中首次使用到這個概念，並在許多創新的文獻之中被引用，但當時並沒有一個統一的名詞用來表達這個概念。早期社會創新的概念受到經濟學、管理學和科技創新概念的影響，希望透過創新概念的引進來改善組織的生態，進而影響組織的管理和策略方向來改善組織的效率。而這個模糊不清的概念直到一九八〇年代一個區域發展的 SINGOCOM(Social Innovation, Governance and Community Building)研究網絡中，社會創新才首度被用來分析區域的創新和發展，首次做為一個科學概念被運用在社會科學的研究中(Hillier, Moulaert & Nussbaumer, 2004; Moulaert, Martinelli, Swyngedouw & Gonzalez, 2005)。後來陸續被用在各領域的創新策略上，例如社會企業(social enterprise)、社會創業家精神(social entrepreneurship)、以生產社會利益為主的科技創新、企業社會責任(corporate social responsibility)等相關領域上(TEPSIE, 2012)。社會創新之所以會興起的一個原因在於從各國的研究中發現，科技取向(technological-oriented)的創新典範已經漸漸失去對於創新的解釋力(Franz, Hochgerner & Howaldt, 2012)，因此採用更多元面向、以知識和社會服務為基礎的社會創新來理解創新這個領域將更具有詮釋力，對傳統的創新理論強調物質和科技、科學知識和經濟理性的創新提出批判，認為創新不應該只著重經濟科技面向，更應該將社會整體視為創新影響、發展和擴散的系絡(Edquist, 2001)。因為全球化的影響之下，不單是經濟層面的影響，在

各國的社會、文化、政策相互影響之下，各國內不只面對了經濟面的問題，也同樣的衍生許多社會問題，這是傳統經濟觀點的創新途徑所無法解決的，越來越多的社會團體、利害關係人這些所謂的第三部門，甚至政府都開始參與到創新的過程，社會創新的概念逐漸受到重視。其中跨部門的參與是促進社會創新的很大原動力，例如合作社(mutual self-help)、工會聯盟、微型貸款(microfinance)、區域發展(local development)、學校建設等，又如十九世紀末到二十世紀初期的英國公民社會運動，提倡社區發展、兒童保育、社會救助、住宅等議題，到一九四五年開始英國政府推動的各項福利制度，如福利國體制的建立、學校體制的完善或成人教育的推廣等，可以看出社會創新在各領域被廣泛的應用。但同時也可以發現這時期大部分的非營利組織活動還是以區域性的為主，難以顧及到社會上其他弱勢團體的需求(Mulgan, 2006)。

社會創新既然是多元性和跨領域的，依據不同的領域會有各自著重的核心概念，但仍有許多的共同之處。Sandra M. Bates(2012)認為社會創新是一種面對世界上最急迫的挑戰(most pressing challenges)時提出比既有方案更好、更新奇的解決方案，有助於整體而非單一個體的一種過程，並認為社會創新的目的在於藉由新的解決方案來使生態系統(ecosystem)中成員的滿足達到極大化。因此社會創新應該聚焦在那些過度依賴(overserved)既有解決方案的需求以及那些因為缺乏財富、接近管道(access)或技術而無法獲取既有解決方案的人們身上。Nichollsc 和 Murdock(2012)則認為社會創新的出現是為了解決社會上難解的問題(wicked problem)，而這些問題突顯了傳統三個部門在解決方案、既有典範和制度上的不足。以公部門來說，主要的問題在於資訊的封閉(silos)；私部門主要則在市場失靈；公民社會則主要在於缺乏足夠的規模和分部化。社會創新也是一種新的解決方案，既可以同時滿足社會需求也可以發展出新的或是改善現有的能力和關係，而且能更有效的運用資產(assets)和資源(resources)。換句話說，社會創新可以同

時為社會帶來好處並且增強社會的行動力(enhance society’s capacity to act)(Mulgan, 2006; Mulgan, 2007; Bacon, Faizullah, Mulgan & Woodcraft, 2008; Mulgan, Ali, Halkett & Sanders, 2007; Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2008; Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2009; Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010)。

社會創新也可以被描述成包含在一套透過社會方法達成社會目標且具有效率(efficient)和效能(effective)的社會實踐中(Franz, Hochgerner & Howaldt, 2012)。Eduardo Pol 和 Simon Ville(2009)則認為一項創新之所以能被稱作「社會創新」，在於這項創新必須具有改善生活的質或量(quality or quantity)的潛能。社會創新也可以視為一個社會需求改變的先決要件，並且可以用來解決如歧視、貧窮和污染等社會問題(Gibson-Graham & Roelvink, 2009)。史丹福社會創新中心(The Stanford Centre for Social Innovation)將社會創新定義為：「任何新奇(novel)和有效的解決方案，用來解決社會問題或滿足社會需求。這個解決方案必須優於既有的方案(例如更具效能、效率、持續性等)，且由這個方案所創造的利益或價值必須回饋於社會整體而非單獨的個人上(Phills, Deiglmeier & Miller, 2008)。」

綜合上述學者的見解，大多是將社會創新視作一項商品(product)，目的在解決未滿足的需求和未解決的社會挑戰，改善社會整體。從這個角度去定義社會創新可以突顯社會創新在社會變遷過程中的重要性，也為社會創新提供了一個明確的目標。然而這樣的觀點還是有其缺陷之處，因為將社會創新視作為商品，因此焦點就聚焦在組織如何產出這樣的創新，缺乏較整體的社會脈絡觀和互動觀點。

除了上述將社會創新視為商品的論點外，也有不少學者從社會創新對社會的影響及創新過程的互動面向來討論。Nicholls 和 Murdock(2012)認為社會創新聚焦於兩個面向：系統和社會關係改變的過程、用來滿足社會和環境需求及解決市場失靈的商品和服務的創新上。Timo Hamalainen 和 Risto Heiskala(2007)認為社

會創新是發生在社會中文化、規範或法規結構的改變上，這些改變提升了社會獲取資源和權力的能力，並有助於改善其經濟和社會的表現。換言之，社會創新的本質在於改變事情的做法(the way things are done)和社會需求的概念化(conceptualized) (TEPSIE, 2012)。

此外，也有學者關注在創新過程中的互動、學習關係。Bock(2012)就指出社會創新的定義是透過具穩定生產力的方法、社會學習和集體合作的需求、了解振興(revitalizing)社會的需求改變，聚焦在社會關係、人們的行為、價值和規範的變遷上，亦即創新的發展(development)、擴散(diffusion)和使用總是發生在社會關係、實務、價值和規範之間的互動以及社會整體的系絡(context)下。申言之，社會創新是融合了社會授權(social empowerment)、包容(inclusion)、社會資本(social capital)和凝聚力(cohesion)。這樣的觀點也提供了社會創新跨部門運作可能性，社會創新可以透過以社會方式為主的創新(social-methods of innovation)，並以共同設計(co-design)、共同建設(co-construction)和集體合作(collaboration)的方式與社會互動。因此，創新的行動者不再只侷限於科學和商業的領域，而是包含了使用者、市場和公民社會之間的互動關係(Edquist, 2001)。同樣的，Moulaert、Martinelli、Swyngedouw 和 Gonzalez (2005)也認為社會創新需要創新的治理(innovative governance)，將非傳統(non-traditional)、邊緣化(marginalizing)的行動者納入創新的過程中，並整合重要的政策議題且關注區域為基礎的發展。不但強調了社會間的互動，更把政治和治理的觀點帶入社會創新的概念中。Mulgan、Tucker、Ali 和 Sander(2007)更將社會互動關係作為分析社會創新的面向，強調跨越組織、部門和紀律的藩籬以及維持緊密的關係。因而不少學者提及社會資本(social capital)對於社會創新的重要性。Totterdill、Cressey 和 Exton(2012)就將社會學習(social learning)、協商過程(negotiation process)和互相的信任當作社會創新實務上的核心概念。Harrison(2012)認為社會創新應該是出於人們為了追求更和諧自由的社會

這樣一種道德和理想的動機，因此他認為社會創新應該關注三個面向：公共利益和共有財、服務提供的新途徑、強化公民間信任的網絡機制。

綜合上述學者的觀點，大多是將社會創新當作一種過程，強調在社會整體的脈絡下互動，其中涉及價值、社會關係、結構和互動模式的改變，集體和跨部門的合作成為社會創新過程中相當重要的一環。這樣的說法一部分修正了前述將社會創新視作商品的觀點，透過社會間的互動，也更能有效的匯集資源和需求，有助於社會創新的擴散和發展。

除了商品和過程論以外，也有不少的學者從區分社會創新與商業創新的不同來定義社會創新。OECD(2011)就將社會創新與經濟創新分開。這是因為社會創新不是介紹一項新產品，也不是為了開發新市場，而是為了滿足市場所沒辦法提供的需求或是提供人們在生產過程中一個更有效的方法或角色。社會創新尋求的是辨別並傳遞新的一項服務，可以用來改善個人或社群的生活品質。這裡所主要探討的問題就是社會創新是否必然是社會性的？這樣的一個提問衝擊了社會創新的本質。論者從生活上的實例提出疑問，例如網路和手機的出現。毫無疑問的這兩樣產品的出現是一種創新，也對社會上造成影響，尤其在溝通和訊息的傳遞上，這樣一種「社會性」的影響，究竟能否算是社會創新？而其實這樣的討論本質上也就是商業創新和社會創新區別之爭。不可諱言的是兩者之間的確有重疊之處，但究其原因在於現今的社會，各部門間的劃分已經漸漸模糊，私部門也可能從事社會創新，例如近年來受重視的企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)就致力於達成企業的社會目標。但是為了突顯社會創新的概念，確實有必要將社會創新定義的更清楚，了解社會創新不同於其他部門創新的地方，這樣不論在實務上或學術研究上將更有一個明確的目標和依循。誠如 Phills, Deiglmeier 和 Miller(2008)等人所言，一項創新只有在創新的目的從私人價值轉變到社會價值上時才能稱作社會創新。

綜合上述的觀點，在與商業創新的比較上可以更明確的突顯出社會創新的「社會性」，在紛雜多元的社會創新領域中作出區隔，在使用社會創新一詞時能有更明確的指涉對象。

從前述有關社會創新定義的文獻中來看，社會創新是一個多元化的概念，是跨學科、跨部門領域的，廣義的來說幾乎可以包括整個社會變遷的過程，但是作為學術研究或實務的運用上而言，確實有必要做更精確的定義。在 TEPSIE(The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe, TEPSIE)的研究中認為社會創新可以從已下八個面向來分析：(一) 區分經濟創新(economic innovation)和社會創新(social innovation)；(二)「新」點子和新奇的(novel)解決方案；(三) 社會創新的影響(impact)；(四) 產品論；(五) 創新的動機(motivation)；(六) 過程論；(七) 與地方發展策略(local development strategies)有關；(八) 社會創新跨部門的關係。這八個面向大概可以概括現今社會創新研究的面向，而本研究所欲研究的是非營利組織在社會創新過程中與其他部門的互動關係，因此會較為關注產品論、過程論、影響力以及跨部門的關係面向。據此，本研究嘗試將社會創新定義為：「透過跨部門間的學習和集體合作形成一種互動的網絡關係，產生一種優於現有方法的新穎解決方案，並用於瞭解和解決社會問題、滿足社會需求，進而建立一個新的社會關係。」

貳、 社會創新的特性

雖然社會創新的定義和範圍十分廣泛，但仍可以歸納出幾個共有的元素和特徵，根據 TEPSIE 的研究，大致上有以下幾個元素(TEPSIE, 2012)：

一、新奇(novelty)

社會創新不必然需要完全的原創(original)或獨特(unique)，但對於一個領域、部門或組織來說必須是一個有別於以往運作模式，新的概念或應用方式。這

包括如跨部門概念的應用，將不同部門的知識運用在原有的運作模式上，產生一種新的模式來取代原有的模式，並創造新的價值。

二、從概念到執行的過程(From ideas to implementation)

涉及到發明(invention)、創新和擴散(diffusion)之間的關係。發明指的是對一項新的產品或程序有新的想法；而創新則是將這個想法付諸實際；擴散則是將這個創新散布出去。但發明並不等同於創新，也不是每個創新都能有效的擴散出去。社會創新應該要同時包含上述三個要件，才會具有實務上的價值。

三、滿足社會需求(Meet a social need)

社會創新的一個很重要元素在於滿足社會的需求。這裡的社會需求，Doyal 和 Gough 認為是「能造成嚴重的危害或引起明顯的社會危難」(Doyal & Gough, 1991)。

四、有效用(Effectiveness)

亦即社會創新必須要優於現存的所有解決方案。換句話說，社會創新必須要能找到一些方法來了解並表達那些倡議(initiative)對某些標的團體(target group)或議題(issues)的影響。而這些有效用性的評估是與創新所欲達成社會價值相關聯。

五、增加社會行動力(Enhances society’s capacity to act)

社會創新的過程往往意味著社會關係的變遷，尤其是治理方式的改變、弱勢團體和未充分代表團體(under-represented group)參與過程的增加。換言之，社會創新包含了權力關係的改變、弱勢團體的政治—社會能力(socio-political capabilities)的增強以及獲取利益資源的管道，這些將有助於需求的達成。

融合上述的元素和定義，社會創新表現出以下幾個特徵(TEPSIE, 2012: 21-23)：

一、跨部門的

二、合作且公開的(Openness and collaborative)

三、草根且由下而上的(Grassroots and bottom-up)

四、產銷合一且生產合作(Pro-sumption and co-production)

五、相互主義(Mutualism)

六、創造新的規則和關係(Creates new roles and relationships)

七、更有效的運用資產和資源(Better use of assets and resources)

八、發展資產和能力(Develops assets and capabilities)

從上述有關社會創新的元素和特徵可以發現社會創新是一個講求實用性的途徑方法，有一個明確的目標，強調資源的整合、不同部門間的互動，並且要產生實質的效果，突破傳統途徑的限制，產生新的價值並有效的解決既有的問題。

參、 社會創新的限制

創新對於人們來說是一個既熟悉又新奇的概念，在社會中的各領域都會強調創新的價值和必要性，為了就是因應不斷變遷的社會。但創新的口號人人會喊，真正能掌握創新核心概念並付諸實行的卻不多。在現今的社會結構和環境系絡之下，層出不窮的社會問題已經不能遵循以往傳統的方式來解決，公部門在扮演解決社會問題的角色上必須有所調整。跨部門治理、公私協力等概念逐漸取代傳統公部門主導的模式，又如近幾年來逐漸興起的社會創新概念，更能突破傳統框架的限制，尋找更好的解決方案。然而，社會創新的運作並非想像中的容易，從問題的釐清到方法的選用、創新過程中與利害關係人的互動等等，都會阻礙社會創新的發展。例如在許多社會創新的過程中容易犯了目標錯置的毛病，缺乏對於創新受益人的瞭解，沒有找出問題真正的核心，只是一味的以創新的方案套用在既有的問題上，無法真正的解決問題。此外，忽略受益者在社會創新過程中的角色

也容易讓社會創新的成效大打折扣，因為創新受益者才是整個社會創新過程中的主體，受益者的意見往往對於社會創新的推動來說有重要的意義，如何將受益者的意見納入整個社會創新的過程將會是創新能否成功的關鍵之一。換言之，如何培養社會資本對於社會創新的重要性不亞於對財務資本的需求（顧遠，2014）。回歸基本面的問題，一個創新方案要能推動，資金的來源充足與否是一個很大的關鍵，不只關乎創新的發展過程，更在於創新的擴散和規模化上。缺乏足夠的資源，會使許多的創新點子無法付諸實行，未出生便胎死腹中，對於社會創新的推展無疑是不小的打擊。此外，社會創新的領域依舊太過於零散，封閉的系統、資訊的擁塞(silos)、公共機構(public agencies)和非政府組織缺乏複製和資助更有效替選模型(alternative models)來取代原本成效不彰方案的動機、法規的限制、缺乏足夠的管道獲取資本和資助社會組織的發展以及相對缺乏的資源運用在社會研究和發展的領域(BEPA，2010)。

社會創新如同其他的創新一般，在推行的過程中也會產生若干風險，這些風險可能來自於外界環境，也會來自於推動的組織本身。在 Mulgan、Ali、Halkett 和 Sanders 等人的研究中就指出幾個影響社會創新推動的阻礙。第一，脆弱的市場結構。脆弱的市場結構將導致即使有足夠的經驗和證據證明創新的成效，但仍不能保證能有足夠的資金來源。第二，未經開發的資本市場無法提供社會企業家足夠的資本來推動社會創新，造成組織缺乏將良好的社會創新點子運用在實務並發展的動力。第三，缺乏創新擴散的網絡和平台。社會創新要能真正改變社會，發揮影響力的關鍵就在於是否有良好的溝通管道和創新的擴散平台。缺乏擴散的平台將會使許多的創新概念流於區域性的影響，無法產生整體性的效用(Mulgan, Ali, Halkett & Sanders, 2007)。除上述較經濟面和技術面的限制因素之外，Yeung(2007)也從社會面來看社會創新可以產生的限制，例如現有的社會體系趨向保守，抗拒未來可能帶來的改變，寧願維持現狀；在個人面，大多數人還是習

慣用舊有的思維，要改變他們已經投入大量心力和資源的體系，並非容易，且存在不少的風險。此外，例如社會關係、網絡互動方式的改變也會對社會和個人產生疑慮，進而影響社會創新的成效。

綜觀社會創新所可能碰到的限制，有正式和非正式的，大到社會體系，小到個人層面。Karsten Frøhlich Hougaard(2014)依循丹麥的社會創新經驗，以正式、非正式的障礙以及個人、社會為象限來區分社會創新所面臨到的各種障礙，如下圖所示：

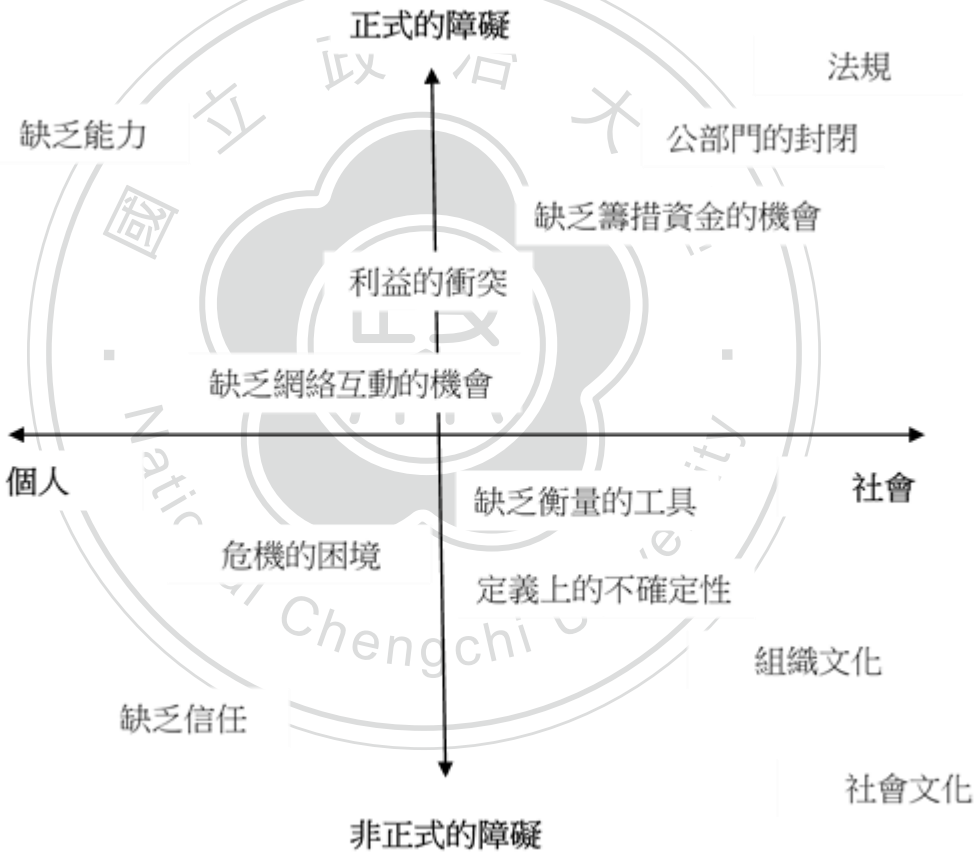

圖 2-1 阻礙社會創新因素之架構圖

資料來源：Karsten Frøhlich Hougaard(2014)。

Hougaard 的架構圖提供一個更全面的角度來思考社會創新所可能碰到的限制，也突顯出社會創新的複雜性和跨部門的多元性。而非營利組織作為推動社會

創新的角色，也可能會同時面對到上述的各種限制，例如公部門組織和法規的限制、籌措資金的來源限制、組織成員與外部人員間的互動和各組織網絡間的互動關係，都可能是非營利組織在推動社會創新過程中所可能面對到的問題。綜言之，社會創新的限制所涵蓋的範圍甚廣，從另一個角度來說，也就代表社會創新的影響範圍是涵蓋社會上的各行動者和組織。因此，瞭解社會創新可能面臨的限制將有助於改善社會創新的過程，更能發揮社會創新的正面影響力。

國立政治大學
National Chengchi University

第二節　非營利組織的網絡關係

「網絡已經成為我們這個世代智慧核心的象徵。假如市場和國家層級的對抗是 1980 年代組織特性的話，網絡的出現就代表著往後數十年間社會和經濟的主要象徵(Kahler, 2009)。」這段話表明了在科技及通訊發達的今日，網絡會是組織間的一種重要互動型態。而社會網絡更提供了一個具潛力的管道，可以用來快速的動員(mobilization)以及轉換知識，因此在社會創新的傳播上扮演很重要的角色(Moore & Westley, 2011)。

社會網絡代表不同的社會組織間的互動關係，包含水平、垂直或其他不同的形式。社會網絡間的關係可以分為強聯結或弱聯結，這些連結關係可以是直接或間接的。這樣結構形式的不同就會形成不同的網絡類型。例如網絡的互動若是以自我為中心(ego-centered)的就會形成星形的網絡；又例如小世界(small-world)的網絡型態，網絡互動者之間的距離很短，最有名的例子如六度分隔理論(Six Degrees of Separation)(Burt, 1992; Milgram,1967; Watts, 2003)。而這樣的網絡型態也會影響到創新的過程和成效，例如不少研究中就提到若人們處在信任、具凝聚力且合作的關係下，會更願意分擔創新的風險，有助於創新的推展(Uzzi 1997, 2008)。相對的，若網絡互動者間的連結較弱，則會因為互動者間的差異性造成在資訊接收上的誤解以及認知上的限制。但這樣簡單的區分並無法完整的詮釋何種的網絡型態是有利於創新的。例如在創新的發想階段就應該需要更多差異性、較弱的連結，但在創新的接受階段則應該有更密集的連結(Newman & Dale, 2005; Gilsing & Duysters, 2008; Bodin & Crona, 2009)。申言之，不同的網絡互動關係對於創新的每個過程都會產生不同的影響，而本研究關注的焦點在社會創新的動機和執行面，而跨部門社會取向關係常被用來檢視這樣的網絡互動關係。

跨部門社會取向關係(cross-sector social-oriented partnerships, CSSPs)被定

義為形成解決社會問題的明確計畫，且能在既有的基礎上引起積極的合作夥伴關係。這類型的計畫可以是短期、受限(constrained)和自利取向的，也可以是長期、開放式(open-ended)和共同利益取向的(Austin, 2000; Googins & Rochlin, 2000; Wymer &Samu, 2003)。這樣的關係有別於傳統非營利組織與企業間明顯區分的關係，也有別於傳統政府與非營利組織間單純的「購買服務」契約(purchase-of-service contracts)關係。

各部門參與合作關係的動機不同，企業可能出自於社會企業責任，非營利組織可能出自於對效率和課責的需求，政府則可能希望在提供服務時減少侵入性(intrusive)和增加透明化程度。

歸納研究 CSSPs 的文獻中，可以從三個主要的平台(platform)進行分析：資源依賴(resource dependence)、社會議題(social issues)、社會部門(societal sector)。

一、資源依賴

資源依賴論者從滿足組織需求和解決組織問題的角度來思考夥伴關係。主要的論點是組織之所以會合作是因為缺乏自我發展的重要能力(critical competencies)以及外在環境的不確定性(Child & Faulkner, 1998)。這個觀點強調了部門之間的分部化，專注在減少組織間的相互依賴以及保有組織的自主性(autonomy)(Gray & Wood, 1991)。

二、社會議題

在談論到有關社會議題的文獻中，主要將組織和利益團體(interest groups)視為議題而非組織的利害關係人，同時也談論到合作夥伴關係和企業社會責任，以及企業為何以及如何將資源運用在解決更大的社會公共議題上。

另外論者也從公眾期望(public expectations)和實際績效(actual performance)間的關係切入。他們認為公眾期望和實際績效間的落差會引發公共議題並刺激政府、企業以及非營利組織的行動者關注在解決社會議題上。此外，外部的壓力、利益團體以及公眾意見都會迫使各部門的管理者更重視這些議題(Andriof & Waddock, 2002; Greening & Gray, 1994; Oliver, 1991)。

在社會議題平台的文獻中，在談論到夥伴關係時，大多將其定義為「在兩個或多個部門行動者間的短暫社會關係安排(a temporary social arrangement)，透過物質、想法和社會關係的交流來達到單一的共同目標(Roberts & Bradley, 1991)。」申言之，在這樣的夥伴關係中，合夥者傾向於在保有組織自主權的前提下，運用合夥的力量來解決共同面對的社會問題。

三、社會部門

社會部門的觀點主要著眼於日漸模糊的組織界線，假定組織間的功能和角色有重疊的部分，難以清楚的劃分。例如政府部門在提供社會福利的政策上，就會鼓勵非營利組織多參與，取代傳統政府的服務提供方式，又例如常見的民營化策略，將更依賴企業或非營利組織來提供公共服務(Ashman, 2000; Googins & Rochlin, 2000; Klitgaard & Treverton, 2003)。不只公部門如此，私部門在面對全球化的影響，必須以更全面和多元的方式的來回應顧客，同時，公民意識的覺醒也迫使私部門要更加關注社會議題以瞭解顧客的需求。

在分析社會部門這個平台上，論者大多將焦點擺在合作夥伴過程中權力和身份的產生以及各部門間角色的競爭和功能的表現上。他們認為夥伴關係的出現是因為各部門的傳統方式無法解決特定的問題或挑戰，因此必須從其他部門中汲取經驗。在這裡有兩個不同的邏輯思維。第一，取代式的邏輯(substitution logic)認為每個部門都有其與生俱來的功能和角色，當這個部門無法發揮其角色與功能時，

就由其他部門的功能來取代。第二，夥伴關係的邏輯(partnership logic)則認為部門間本來就會傾向於透過合夥的關係來解決問題，這也是公私協力(public-private partnerships)的邏輯基礎。

在實證研究上，這個平台主要研究社會中各部門的特性，如價值觀、動機、行為模式以及角色功能。

在探討 CSSPs 的文獻中，大體上有四個分析的焦點。第一，構成面(formation)。在構成面的分析中主要包括分析參與者之間對於問題的認知、複雜資訊的處理、夥伴關係的承諾、區別主要的利害關係人、推舉合適的召集人以及掌握原初的資源。其中，對於動機(motivations)和信任(trust)的分析是兩個主要的切入點。第二，執行面(implementation)。在執行面的分析則聚焦在治理、架構、領導者的特質、文化、溝通管道和關係發展。第三，產出面(outcomes)。結果面的分析包含了顯性和隱性的結果，後者例如系統面對改變和學習的能力。第四，因素面(factors)。因素面可以從不同的層及影響到互動的結果，主要的分析焦點在利害關係人的角色、權力關係和相互的信任。

一、非營利組織與企業的夥伴關係

從構成面來分析企業與非營利組織間的關係，可以從動機和信任兩個角度切入。Gricar(1981)認為動機的不同會影響到合夥的意向(intent)。例如非營利組織的動機大多數是出於利他(altruistic)，而企業則較傾向於自利(Iyer, 2003)。因此非營利組織就視與企業之間的夥伴關係為促進社會變遷或成為重要的制度行動者(institutional actors)。而從信任的角度切入，企業著重在契約關係上，而非營利組織則較重視共享價值以及任務的團結。

從執行面的角度來分析，在不同的獨立部門間執行或分享共同的願景意味著發展共同的文化，而這個文化的內涵應該包括共享的價值、共同的利益以及明確

的溝通管道。最後，合夥關係要能夠成功的一個要件就是利害關係人的態度必須有文化意義上的轉移(cultural shift)，而部門間的行動者必須要能突破傳統的藩籬並投入新形態的活動之中。

在 Milne、Iyer 和 Gooding-Williams 的研究中，針對環境組織與其他部門間的互動關係進行檢驗。他們分別針對環境組織和政府機構、環境組織和營利企業以及環境組織與其他同類型組織的關係進行比較。這個研究主要檢驗組織間的相對效用(relative effectiveness)、形式(formality)、影響(influence)和政治權位(political position)。而在對 195 個環境組織進行研究後發現，非營利組織與企業之間的合夥關係比與其他非營利組織間的關係來得正式。

從產出面來看，可以從三個層級來分析。第一，對利害關係人和議題的直接影響。第二，對建立知識、能力和獲取新資源的聲譽資本(reputational capital)過程中的影響。第三，對於社會政策和系統變遷的影響。

二、非營利組織與政府的夥伴關係

在構成面的討論，歸納國外早期有關非營利組織與政府夥伴關係的文獻，大體上可以分為兩類。第一，討論國家對比非營利組織的優勢為何，以及非營利組織如何履行特定的功能來互相補足彼此間的差距。第二，討論非營利組織的社會起源和歷史背景以及它們與國家和企業間在本質上的敵對關係(antagonistic relationships)。

在較近期，如 Hodgson、Wolch、Mirabella 和 Wish,等人的研究，就使用像「被生產出來的公民社會」(manufactured civil society)、「影子國」(shadow state)或「第三方政府」(third party government)等詞來形容那些起初是經由國家的意志成立的非營利組織或團體，代表國家積極投入公民社會的領域。但與此同時代表的是國家企圖控制公民社會的領域，將國家的價值加諸社群，容易造成彼此間

的不信任及挫敗(Hodgson, 2004; Wolch, 1990; Mirabella & Wish, 2001)。

在執行面，Brinkerhoff(2002)將非營利組織和政府的互動關係分為三大類。第一，契約關係(Contracting)。契約關係為一個組織為了預先達到目的而尋求其他組織特殊的功能或特殊的貢獻。第二，延伸關係(Extension)。占據主導地位的組織控制著彼此間的夥伴關係及各項目，另外一方的獨立性受到限制，如同主導地位組織的延伸一般。第三，拉攏並逐漸吸收(Co-optation and gradual absorption)。一個組織的自主性幾乎完全喪失被另一個組織所吸收。

從產出面來看，大部分的研究聚焦在目標的設定、服務的提供、人際互動關係以及治理的相關議題。

在 Werther 和 Berman(2001)的書中也提到了非營利組織與其他部門的互動關係。他們認為非營利組織的合作關係可以帶來幾點好處。例如可以協調組織間的資源、服務用來面對更複雜的問題，或者是提供專業的服務來換取更多的資源。舉例像有些非營利組織專門監控環境問題，蒐集相關資訊後提供給地方政府做為參考，以換得政府更多的支持。另外很重要的一點就是可以透過合作互動關係來分享資訊，不管是非營利組織間或與公部門、私部門的資訊交流，都有助於創新的發想和推動。而上述的這些好處就可以視作為各部門間合作關係的基礎和動機。另外，他們也提到了合作關係要能成功推動的幾個重要因素。首先，他們認為不同的組織間要能成功互動意味著必須要互相做出讓步(compromise)，亦即在合作關係中必須要放棄一部分對於任務的掌控權以及決策的流程。除了權力面的調整之外，責任的清楚劃分也要其必要性。責任的清楚劃分有助於瞭解不同組織的特性，可以避免組織間的衝突和認知錯誤。最後也是最重要的一點，就是組織間的相互信任。信任是維繫組織間合作關係最重要的核心，成功的關係維繫必須要靠彼此間的信任和承諾(commitment)而非分化(division)，信任也是化解組織間衝突

國立政治大學 National Chengchi University

的關鍵。綜言之，合作夥伴關係就是一個共識建立(consensus building)的行動過程，也是分析組織間夥伴關係的重要切入點。

在探討完組織間合作關係的基礎面之後，Werther 和 Berman 也探討了非營利組織和政府之間的互動關係。非營利組織和政府的互動有時後是基於契約關係，非營利組織在提供服務的同時也涵蓋了公共政策的執行過程和塑造了公共政策的目標。非營利組織與政府之間的互動就如同其他的互動關係一般有正面和負面的效應。非營利組織的管理者經常意識到在接觸公共資源的過程中，常有許多的限制和需求。例如非營利組織在進行許多活動的時候就會受到政府補助款的限制，或是補助的過程往往涉及到繁瑣的會計過程，耗費員工過長的時間以致於影響到服務的提供。另一方面，非營利組織也常會發現與政府是處在競爭、衝突的關係。許多非營利組推動的方案需要經過政府以個案的方式逐一審查，或是必須要經過申請的程序，這些都會限制非營利組織的活動。而在許多發展中的國家也發現非營利組織因為提供了優質的服務(superior services)而造成政府的信譽問題(credibility problems)。然而非營利組織與政府的互動也是有正面的效應。尤其是將非營利組織與政府視為一個互補的整體時。非營利組織有時扮演著公共議題的提倡者角色，許多沒有受到公共意識(public consensus)支持或先導性的社會議題，非營利組織就可以起到引導政府的功能。相對的，公部門的許多資源可以幫助非營利組織更有效的達成他們的任務。綜言之，非營利組織參與公共服務提供的過程不但有助於提升公部門在公共政策辯論時的可信性，同時增加了公共決策者更多的接近管道，也提供非營利組織更多倡議平台。此外，如同上述提到的合作夥伴關係，其中很重要的互動在於資訊的交流，同樣的也發生在非營利組織與政府的互動關係上。非營利組織藉由提供專業的資訊和相關知識來幫助州政府和地方政府落實他們的計畫。這樣良性的互動關係是未來非營利組織與公部門互動網絡中相當重要的一環，藉由夥伴關係的建立，雙方能分享資源、資訊，整合既有的做

法甚至創新，有效的提升服務的品質。

上述非營利組織與各部門間的互動關係，大致上可以含括在 TEPSIE(2012)提出的互動架構圖中，如圖 2 所示：

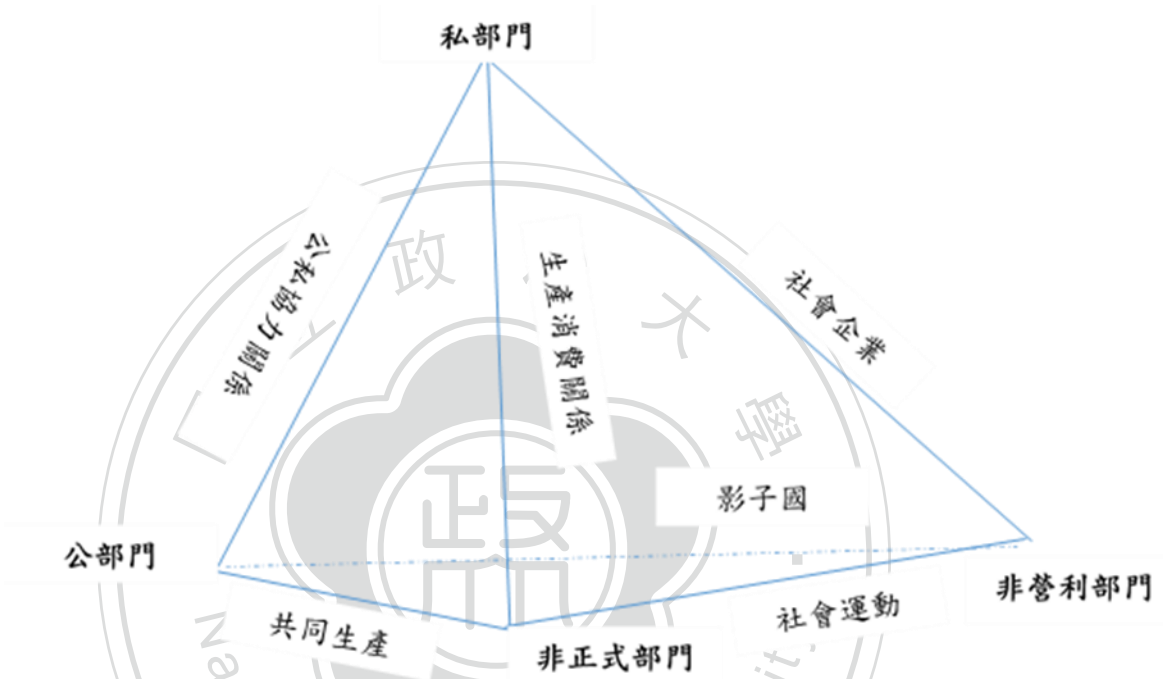

圖 2-2 跨部門的社會創新互動示意圖

資料來源：TEPSIE(2012)。

從圖 2 中可以看出非營利組織與其他三個部門間的互動關係。非營利組織與私部門間主要是以社會企業的方式來互動；與公部門間則存有業務替代的關係，非營利組織藉由提供不同的服務來取代傳統公部門所提供的服務；與非正式部門(如家庭、社區、個人等)間則主要透過社會運動的方式來互動。

第三節　非營利組織的社會創新

非營利組織在現今的社會中占有重要的地位，許多隱藏或公部門資源所無法介入的各種社會問題或議題，很多都由非營利組織來推動。但隨著社會環境日趨複雜，越來越多的問題無法依循傳統的途徑來解決，開始尋找創新的方法來解決既有的社會問題。社會創新則是近幾年來興起的重要途徑，社會創新在國外有不少的案例，不論是由非營利組織推動，或者是社會企業，甚至公部門也有不少的社會創新案例。而本研究聚焦在非營利組織推動社會創新的過程，因此將就各國非營利組織的社會創新案例進行回顧，瞭解國外非營利組織是如何進行社會創新，在實務上的應用情況為何。

國際仁人家園(Habitat for Humanity International, HFH)是一個非營利房屋事工組織，由 Millard Fuller 於 1976 年創立，主要的目標在消除世界上貧乏的居住環境和無家可歸的社會問題，並積極的倡導這個理念並提供適當的住屋選擇。根據聯合國的統計，現在世界上約有一億的人口無家可歸，且有近 30 億人口是處於貧窮的環境(Wei-Skillern & Marciano, 2008)。HFH 到目前為止大約建造了 20 萬棟的房屋，提供了 1 百萬人好的住居環境。但是依照統計數字，HFH 要有效的減少甚至解決居住問題，還有非常大的差距。現在 HFH 底下的各國分支大約一年可以建造 2 百棟住家，但 HFH 的其中一個分支埃及仁人家園(Habitat for Humanity Egypt, HFHE)卻能達到每年建造 1 千棟住家的成效，遠高於平均值的 5 倍。Wei-Skillern 和 Marciano 的研究就發現，HFHE 成功的關鍵在於它跳脫傳統非營利組織的管理方式，從強調組織內部觀點，如籌資、人員進用或方案的推展到強調外部觀點的網絡關係建立。HFHE 的執行長透過在地知識的連結、與其他地方的非營利組織合作，成功建立起良好的網絡關係，發揮社會創新的成效。

同樣透過網絡關係來達到社會創新的非營利組織還有視障者導盲犬協會(Gu

i-de Dogs for the Blind Association, GDBA)，GDBA 是世界上最大的飼養員和導盲犬訓練組織，在 1997 時 GDBA 只提供了 5 千名客戶導盲犬的服務，但它們自身的研究卻指出在全英國大約有 20 萬的人口需要像導盲犬或拐杖的使用訓練等移動服務(mobility services)。與此同時，GDBA 經營的提供視障人士服務的旅館和旅遊機構每年卻蒙損近百萬英鎊，使得 GDBA 的執行長欲將業務範圍限縮到只提供移動訓練上。但 GDBA 的客戶群卻不願放棄這樣的服務，迫使執行長必須要往另一個方向思考。於是執行長採取的策略就是與昔日為敵的組織建立夥伴關係。GDBA 因此將管理權以及事業的經營權交由合作的組織，並投資了近 8 百萬英鎊作為提升經營方案的品質以及永續的發展。除此之外，GDBA 也同時與地方政府合作，希望提升移動服務的品質。在英國，地方政府的權責之一就是要提供視障人士移動訓練、獨立生活的技能以及溝通的技巧，但出於預算的限制往往使得這些服務被擱置。GDBA 跳脫以往傳統的做法，反過來資助地方政府的移動訓練活動，政府則能運用節省下來的經費投入在提他服務的提供上。在這樣基礎上，GDBA 成立了組織底下的傘狀組織(umbrella organization)，這個組織幫助許多不同的服務提供者整合協調資源，進一步它們也整合了許多關注視覺問題的組織、議題，形成一個綜合體，提供更多元化的服務。經過五年的合作關係，GDBA 在不增加其業務量的前提下，服務的客戶來到之前的兩倍之多。

國立政治大學 National Chengchi University

第三章　研究設計

本章依據第二章的文獻回顧及本研究所欲回答的問題，提出本研究之研究架構，並針對本研究所採取的研究方法以及研究的個案進行說明。

第一節　研究架構

本研究主要想要瞭解非營利組織在推動社會創新的過程中與其他部門間的互動，以瞭解其他部門在非營利組織社會創過程中發揮了哪些影響並扮演了何種角色。從上述的文獻回顧中可以瞭解到社會創新是一個跨部門的概念，不論發起創新的是哪一個部門，都免不了的必須與其他部門產生互動，也會直接影響到社會創新的成效。在 TEPSIE(2012)所提出的跨部門社會創新的互動關係圖中可以看出非營利組織與各部門的互動關係，其中也包含了與公部門的互動關係，主要聚焦在非營利組織取代政府提供的服務上。而 Hougaard(2014)在分析社會創新的限制時也涵蓋了許多網絡的概念在內，例如缺乏網絡的互動機會、缺乏信任、公部門的封閉和利益的衝突等。此外，在上述 CSSPs 的分析架構中，也從構成面、執行面和產出面三個面向來切入。就本研究而言，主要的研究問題與構成面和執行面比較相關，亦即關注在動機、信任、互動關係和溝通平台上。

因此，在參考 TEPSIE 與 Hougaard 的架構圖(圖 2-1 和圖 2-2)後以及 CSSPs 的分析架構後，本研究的研究架構圖如下：

國立政治大學 National Chengchi University

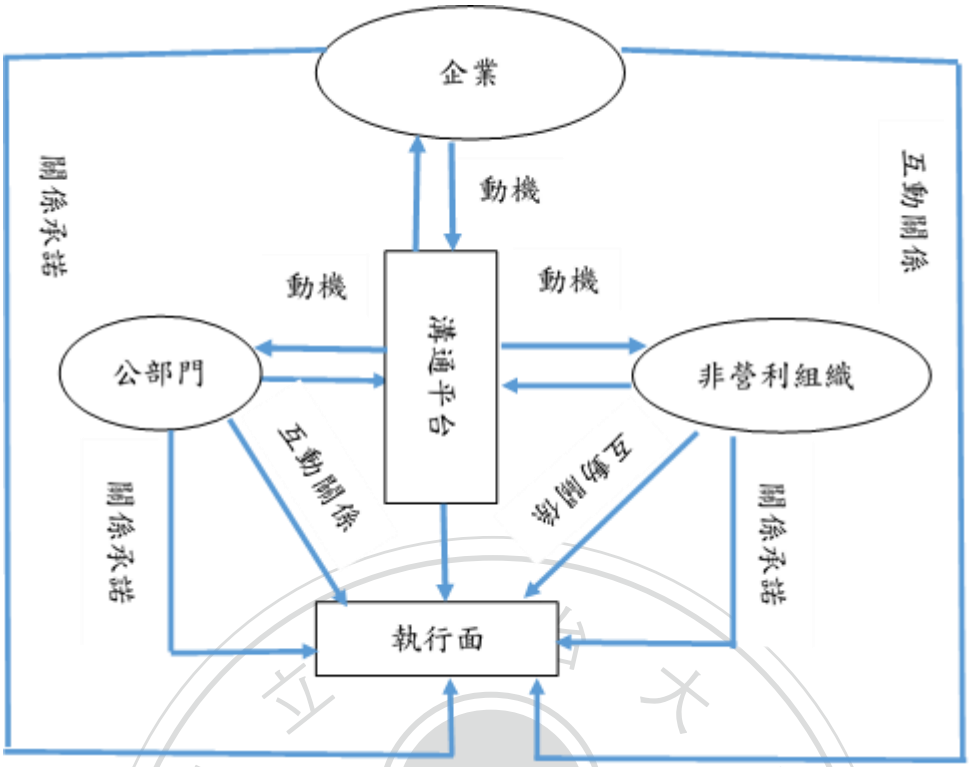

圖 3-1 研究架構

資料來源：作者自繪。

如上圖所示，本研究主要探討非營利組織與其它部門間的互動，並從構成面和執行面兩個面向來分析非營利組織與其它部門在社會創新過程中的網絡關係。以下將就構成面和執行面所包含的元素說明：

一、構成面

(一) 動機

各部門參與合作關係的動機不同，企業可能出自於社會企業責任，非營利組織可能出自於對效率和課責的需求，政府則可能希望在提供服務時減少侵入性(intrusive)和增加透明化程度。瞭解非營利組織與其它部門參與社會創新的動機有助於瞭解各部門所代表的價值觀以及互動關係的基礎。

(二) 關係承諾

關係承諾指的是非營利組織與其它部門間對於互動關係的認知。不同部門的參與者是單純的「購買服務」契約(purchase-of-service contracts)關係或是在某項社會議題或社會問題上有共識所形成的合作關係。瞭解不同部門間參與的關係承諾有助於評估網絡連結的強度。

二、執行面

(一) 互動關係

互動關係指非營利組織與其它部門在互動過程中角色權力的關係。是由單一組織或部門居主導地位的互動或是權力平等的互動模式。不同的互動關係會形成不同的網絡的型態，而直接影響到社會創新的過程。

(二) 溝通平台

溝通平台指非營利組織與其它部門互動過程中資訊、知識的交流方式。不同部門參與者間是否有良好的溝通管道以及資訊的交流是否對等，以及對於知識分享的意願如何。

本研究架構參考國內外文獻，以最常被拿來討論的三個部門間的網絡關係做為研究架構的基礎，三個部門參與創新的動機透過溝通的平台互相交流分享，形成社會創新網絡的互動基礎，在這個基礎上，三個部門間的互動關係和關係承諾則表現在社會創新過程中的執行面上。本研究透過這樣一個整體的互動網絡系統架構來瞭解非營利組織在推動社會創新的過程中與其它部門間的網絡關係，從構成面瞭解不同部門間的互動基礎為何，再從執行面來瞭解實際互動過程中的網絡型態為何，對比現有的文獻對於創新網絡的看法，嘗試回答本研究的研究問題。

國立政治大學 National Chengchi University

第二節　研究方法

本研究主要探討非營利組織社會創新過程中的互動網絡，需要深入瞭解參與的組織、社群或個人當初參與創新網絡的動機和實際參與後在網絡中的互動關係。而這樣的互動關係很難用量化的方式成現出來，因此在研究方法的選擇上採用個案分析法和訪談法，茲分述如下。

壹、　訪談法

Mishler(1986a)認為訪談是訪問者與受訪者雙方之間進行「面對面的言語溝通，訪問者企圖了解另一方的想法和感觸」，並且是帶有目的性且聚焦在某個特定議題上。訪談像是一種口頭問卷，訪談者和受訪者面對面，受訪者直接回答訪問者的問題，無需在問卷上填寫答案，只需以口述的方式回答。訪談法和問卷調查最主要的差別在受訪者的答案沒有預設的形式，因此受訪者的答案常以逐字稿的方式紀錄，避免在資料分析時出錯（管倖生等人，2010）。

訪談法的優點在於容易取得較完整的資料、容易深入問題核心以及可評量訪談內容的真實性，可以培養與受訪者之間的信任關係，比起問卷單一的問答形式，訪談更能以彈性的方式引導受訪者，以獲得更多、更完整的資料，同時，訪問者也可以藉由不同的方式重複詢問同一受訪者一樣的問題或以相同的方式來詢問不同的受訪者相同的問題，可以交互查核答案的真實性和一致性（管倖生等人，2010）。

而本研究主要的研究問題在於瞭解非營利組織在推動社會創新時的網絡互動關係。研究架構中所要分析的面向涉及了不同部門的觀點，採用訪談的方式，有助於互相比較不同部門間對於同一問題的看法有何差異，進而瞭解在網絡互動關係中的互動基礎。

基於上述的理由，本研究採用半結構式的訪談(Semi-structural Interviews)。半結構式的訪談又稱焦點訪談(Focused Interviews)，訪談者於訪談前事先就不同的主題訂立訪談大綱，預列若干的問題供受訪者參考。訪談的過程中，訪談者依據訪談大綱進行，並依照情況的不同以不同形式的開放式問題(open-ended questions)引導受訪者，以獲得更深入的答案。半結構式的訪談好處在於訪談者引導受訪者回答的過程中，受訪者行為後的意義就會顯現出來，且較複雜的問題訪談者也可以重複的提出，讓受訪者能更瞭解問題，也可以視情況提出事前未思及的問題。事前的訪談大綱也有助於訪談者在訪談的過程中聚焦在核心的議題上，事前預設的題目也有助於事後資料的整理（管倖生等人，2010）。

貳、 個案研究法

個案研究法是實證研究的一種，其最重要的特性，是提供人們對真實的生活情境作統整而意義深遠的探討，例如對組織發展和管理的歷程（高強華，1991）。個案研究法著重的是藉由瞭解特定的個案在特定的情境脈絡下豐富之面貌，描繪出欲探究的現象本質，藉以瞭解此個案的特色以及其他現象所代表的意義（林淑馨，2010）。因此，個案研究重視的是一種「自然的類推」(naturalistic generalization)而非「邏輯式」、「理論式」的分析（鄭怡世，2002）。根據不同學者對於個案研究的特性，歸納出以下幾點（Yin, 1989; 鄭怡世，2002；林佩璇，2000）：

一、研究對象可能為一個或多個

二、就每個研究對象均深入瞭解

三、個案研究較適合應用在對問題仍屬於探索性的階段，尚無許多前人研究可循

四、能突顯所欲研究對象的獨特性

本研究主要探討非營利組織社會創新過程中與其它部門組織的互動關係，藉

由個案研究的方法，可以將焦點聚在非營利組織推動的個案上，更能夠深入的瞭解跨部門、組織之間在特殊個案上的互動關係。從本研究的架構來看，重點在於探討跨部門間比較深層的互動關係，例如彼此間的信任、溝通以及互動關係上。因此，透過個案分析的優點，如運用的研究方法多樣化、研究觀察的對象少更能做深入細微的分析等，都有助於本研究的資料蒐集，並嘗試用來回答研究問題。

國立政治大學
National Chengchi University

第三節　研究效度

效度在社會科學的研究中用來衡量一個研究結果的可靠性，是否如實的反應研究對象的真實情境。效度越高代表所得到的測量結果越能反應研究對象的真實狀況，研究結果的可信度越高。在質性研究中，對於效度的定義和檢測不如量化研究來得明確，也有諸多爭議，但是大部分質性的研究者仍然採用效度這一個概念來檢測研究結果的真實性。但大多數的研究者都認為質性研究中所談的效度概念與量化研究中所談的仍有不同。量化研究中視觀察對象為一個客觀的實體，藉由效度的衡量來確保依循一定的研究方法和程序就可以獲得可靠的研究成果。而質性研究則剛好與其相對，更強調研究者與研究對象主體間的不斷變換，沒有一個客觀的事實存在。因此在質性研究中的效度概念除了衡量研究方法的有效性外，更強調研究過程中各部分間的相互協調和一致性，不尋求對研究現象唯一正確的解釋，而是在乎這個解釋比起其它可能的結果而言是否更為合適（陳向明，2011）。

本研究採用陳向明（2011）所提及的四種基本的效度類型做為衡量本研究效度的依據。此四種效度類型分別為描述型效度、解釋型效度、理論型效度和評價型效度（陳向明，2011：534-538）。以下就本研究的狀況對比各效度類型可能產生的問題，說明如下：

一、描述型效度

描述型效度主要衡量對於外在可觀察到事物的描述精確程度。在描述型效度方面會受到訪談環境、訪談記錄工具、資料分析方式或研究者和研究對象之間的關係所影響（陳向明，2011：534）。本研究進行訪談時會挑選合適的場所並確保訪談記錄工具的完備，如實的將訪談過程記錄下來，將訪談環境和訪談記錄工具的影響降到最低。在資料分析上則盡力將訪談對象所提供的資訊從客觀和主觀的

角度進行分析，避免側重某些重要資訊。因本研究主要的訪談對象大多為非營利組織的成員，對於提供本身所推動創新方案的資訊有相當高的意願，對於本研究的提問回答意願相當高，拒答或掩飾問題的情況相對其它的研究而言較少。

二、解釋型效度

解釋型效度主要用以衡量研究者對於研究對象所言或所做的事其背後意義的瞭解或詮釋的確切程度，重點在於研究者必須要站在研究對象的角度，從其所言或所做的事中推論出蘊含的意義並加以表達出來（陳向明，2011：535）。本研究的目的在於瞭解非營利組織在社會創新過程中的網絡關係，並採用深度訪談的方法來蒐集相關的資料，嘗試在訪談的過程中將受訪對象所言、實際上發生的現象和其它相關的參與者做比對，以瞭解各受訪對象的真正想法為何，避免因為單一受訪者的言論影響到資料的詮釋分析。

三、理論型效度

理論型效度主要衡量研究所依據的理論基礎與研究結果所建立起來的理論對於所研究現象的解釋程度如何（陳向明，2011：537）。本研究從國內外的許多文獻中整理出社會創新的相關定義以及非營利組織的網絡關係，並以此為基礎設計出本研究架構，以這個架構去瞭解非營利組織的社會創新網絡關係。從受訪對象的訪談結果中發現，文獻理論建立的架構大多可以用以解釋個案中社會創新網絡的互動關係，若干的互動元素也與理論相符，並從研究結果的分析中修正了部分的研究架構，理論整體尚能描述社會創新網絡初期發展的狀況。

四、評價型效度

評價型效度主要衡量研究者對於研究結果所做的價值判斷的確切程度（陳向明，2011：537）。本研究主要的目的是透過觀察非營利組織在社會創新過程中的

網絡關係來分析社會創新的成功因素。參考國內外有關非營利組織社會創新的文獻，加上非營利組織本身的特性，發現網絡近些年來確實在非營利組織推動社會創新的過程中成為一項重要的途徑，用來解決非營利組織在推動社會創新上的困境。所以本研究以「網絡是非營利組織推動社會創新成功的主因」這個前提假設之下來蒐集和分析資料，而研究結果顯示雖無法斷定網絡是非營利組織規動社會創新的主要成功因素，但可以顯示出網絡確實在非營利組織推動社會創新的過程中，尤其是資源的連結和社會資本的累積上扮演一個重要的角色。

國立政治大學
National Chengchi University

第四節　街遊 Hidden Taipei 個案分析

本研究的個案選定為現由社團法人台灣芒草心慈善協會所推動的「街遊 Hidden Taipei」台北在地徒步導覽，這是由一群曾經或現在流浪街頭的人們擔任導覽員，運用他們漂泊的人生和街頭流浪的經驗，從不同的觀點帶領大家探索台北的另一面。「街遊 Hidden Taipei」這個社會創新的概念發想是受到英國倫敦的 Un-seen Tours 社會創新案例的啟發。Un-seen Tours 是由英國一群年輕人所成立的「The Sock Mob」公益團體，從一開始贈送街友物品開始，逐漸的發展成陪伴街友從事各種不同的日常生活活動。The Sock Mob 在與街友的互動過程中，發現他們對於倫敦有著不同的解讀觀點，也知道很多在地居民所不知道的事物。在這樣的基礎之下，這群年輕人開始訓練街友的表達解說能力，積極培養他們成為良好的導覽員。在 2010 年時推動了以「看不見的倫敦」為號召的導覽行程 Un-seen Tours，這個活動成功的讓處於社會弱勢的街友族群找到一個新的出口。

以 Un-seen Tours 作為參考的基礎，曾文勤小姐將她在英國體驗 Un-seen Tours 的經驗加以複製，希望能將這樣一個社會創新的成功案例移植到台灣。這是 2013 年末幾個社會團體在台北市萬華、城中等地，仿效 Unseen Tours 的經驗，所推出的一個方案(project)。從 2013 年 6 月開始規劃與訓練，到 2014 年 7 月的正式上線，迄今已正式運作近一年（黃昱珽，2014）。作為國外社會創新於台灣在地的實踐，要成功的複製這樣的經驗並不容易，曾小姐就坦承在推動的過程中碰到了許多的困難。例如她必須以一個外地者身分進入萬華的龍山寺地區，在有限的時間內她找到了適合培養成導覽員的街友，也與在地的核心人物建立了相互信任的關係，但對於那些街友而言，以導覽員的身分在眾多遊客前解說並收取費用的模式還是難以接受，未來的成效如何還是難以評估。因此，為了要突破這樣的困境，曾小姐不只與當地的街友建立關係，也同時與當地的社福組織建立良好

的網絡關係，將更多的資源納入方案的推動過程。像萬華社區大學的社區導覽員訓練課程規劃、中華民國自然步道協會提供的地文史與老師的導覽課程以及街友導覽的訓練等，使原本初步的理念獲得實質上的支持。最後在「台灣芒草心協會」與萬華社福中心共同合作下，催生出全台灣第一個以街友作為城市導覽員的「街遊 Hidden Taipei」活動。

現在「街遊 Hidden Taipei」活動主要由社團法人台灣芒草心慈善協會來推動，芒草心協會是由一群服務街友的第一線人員組成的非營利組織，組織成立之初以國際交流為主，和日本、香港、韓國等地的第一線服務人員交流經驗、分享心得。然而從 2014 年後開始擴展業務範圍，開始以不同的方式來協助街友，例如規畫執行街友自立方案，如街友導覽(街遊)、自立支援中心等，幫助外界能進一步瞭解這群人的世界。

根據內政部的統計資料，從 2010 年到 2011 年之間，處理街友(包含協助返家、關懷服務、年節活動、就業轉介、轉介社福服務以及收容的情形等)的人數從 33,534 人劇增到 128,887 人，突顯出街友已經是當今社會重要的社會議題之一。隨著新聞媒體的不斷放送，街友帶給人們的大多是負面的印象，例如不整潔的外觀、不務正業或擔心引發各種社會安全的疑慮等。但街友的現象世界各地都有，尤其是大都市，西方因為晚近高失業率的關係，造成許多街友劇及都市邊緣，而台灣與西方國家不同是的，不是出於高失業率，而是社會福利體系的不建全，造成許多法令所不及照顧的族群，如精神病患、身心障礙者、失業勞工等，導致他們流浪街頭，衍生出街友的問題（石桂榕，2007）。面對這樣一個當前急迫的社會問題，「街遊 Hidden Taipei」活動所代表的就是一個社會創新的概念，透過不同組織和部門之間的相互合作，整合既有的資源，並與旅遊產業結合，試圖解決街友的問題並扭轉以往對於街友的負面印象。

從本研究架構來看上述街遊 Hidden Taipei 的發展歷程，可以發現這個創新網絡中有幾個重要的關鍵參與者，分別是街遊活動的發起者曾小姐、芒草心協會和萬華地區的社福機構等。從街遊活動的發展過程中可以觀察到這些不同性質的參與者都有一個明確的共同目標，就是要提倡街友基本的人權，扭轉大眾長久以來對於街友的負面刻板印象，改善街友目前的生活狀態，創造一個新的社會價值。而在不同性質組織、個人或社群的互動過程中也可以發現彼此間存在著合作的關係，透過資源和知識的共享平台來整合彼此的資源，共同推動一個創新的方案。依循本研究架構，在構成面，將透過這個街遊創新的個案瞭解由曾小姐、芒草心協會、萬華地區的社福機構到公部門整個創新網絡的形成過程中，各參與者之間是基於何種動機參與這項創新活動，又如何透過溝通平台的交流修正彼此的價值觀。在執行面，將深入分析曾小姐、芒草心協會與萬華地方社福機構和公部門間的網絡關係是如何建立起來的，透過這樣的網絡關係，各參與者之間形成了何種的互動關係或合作模式，而這些互動關係或合作模式會對街遊創新方案的推動造成何種影響。

國立政治大學
National Chengchi University

第五節　深度訪談

壹、 訪談對象和順序

本研究以個案的方式進行深度訪談，訪談對象的選擇上以此項社會創新網絡的關係人為主，主要從參與的非營利組織和公部門中挑選關鍵的人物，希望瞭解在這個社會創新推動的過程中，雙方的互動關係為何，並藉由深度訪談的方式蒐集資料並相互比較驗證，確保資料的品質及研究的信度，並用以回答研究問題。本研究的個案「街遊 Hidden Taipei」從 2014 年 7 月正式運作到現在也才大約一年多，整體網絡還算是在發展期，隨著日後的發展應該會有更多的單位、組織或個人參與進來，本研究僅能就現階段參與者中挑選出若干重要的參與者做為訪談對象。因此本研究的訪談對象鎖定在發展初期到現階段核心的幾個重要單位、組織若個人，並挑選其中重要的決策者或參與者做為訪談的對象。本研究的訪談名單主要分成四大領域：非營利組織(A、A_1)、公部門(B)、個人(C)和社群(D)，編號如下：

表 3-1 本研究訪談名單

編號	訪談對象	訪談理由說明	訪談順序
A	芒草心慈善協會秘書長	瞭解非營利組織的整體運作及與其它部門的互動關係	2015 年 7 月
B	萬華區社福中心張社工	瞭解公部門在街遊活動中的角色以及和其他組織的互動關係	2015 年 7 月

編號	訪談對象	訪談理由說明	訪談順序
C	「街遊 Hidden Taipei」活動發想人曾小姐	瞭解社會創新的動機以及跨部門合作的信任基礎	2015 年 8 月
A_1	夢想城鄉協會謝小姐	夢想城鄉協會的加入對創新網絡產生了何種影響	2015 年 8 月
D	萬華社區大學副校長	萬華社區大學做為創新活動的互動平台之一，對創新活動產生何種影響	2015 年 10 月

資料來源：作者自繪。

茲將每位受訪者的訪談緣由及順序說明如下：

一、芒草心慈善協會秘書長(A)

藉由訪談協會秘書長可以瞭解整體組織的運作情形以及與其他部門，尤其是與公部門的互動關係，並可以透過秘書長的經驗，利用滾雪球的方式瞭解到更多不同的案例，例如協會過去的成功或失敗案例，與公部門間或其它組織間的互動關係，成功或失敗的主要原因為何？

二、萬華區社福中心張社工(B)

將萬華區的社福中心張社工排在第二位的原因在於和前一位的訪談者進行交叉比對。同樣為「街遊 Hidden Taipei」這個活動的重要推手，社福中心代表的就是公部門的領域，經由交叉比對可以瞭解兩個部門互動上的不同處，背後動機

的差異以及過程中的互動關係。

三、活動發想人曾小姐(C)

當初在「街遊 Hidden Taipei」這個活動的發展階段，曾小姐便不斷與當地的街友、社福機關以及地方社福中心培養緊密的關係，也成功的催生出這項活動。本研究將曾小姐列為第三位訪談對象的原因在於嘗試瞭解曾小姐推動這項活動以及與非營利機關、社福中心合作背後的動機，與上述兩個受訪者做交叉比對。

四、夢想城鄉協會謝小姐(A_1)

夢想城鄉協會從第三的導覽員培訓開始，與創新網絡中的其它成員有更多的互動關係。而夢想城鄉協會作為一個地方性的組織，如何將街遊創新方案的理念帶進當地社群中，並以協會的專業幫助創新方案的推展，是影響創新方案能否成功的因素之一。而謝小姐在協會與街遊創新網絡互動之初就參與其中，因此選定謝小姐為訪談的對象。

五、萬華社區大學副校長(D)

萬華社區大學也是在個這個街遊創新方案中很重要的地方性組織。萬華社大有許多的課程與當地的社群文化相結合，亦參與許多萬華當地的活動。在街遊創新方案中扮演一個網絡交流的平台，提供各參與者一個互動的平台。而萬華社大的副校長有參與到街遊方案的活動，因此選定副校長做為訪談對象，並與前述的受訪者做比較，瞭解萬華社大在創新方案中的角色為何。

貳、　訪談大綱設計

本研究依循研究問題和文獻回顧聚焦所欲探討的面向所發展出的研究架構，主要探討構成面和執行面的互動關係。據此，本研究就上述的訪談名單將訪談大

綱分為幾個面向，分別為動機、關係承諾、互動關係與溝通平台，整理如下表：

國立政治大學
National Chengchi University

表 3-2 訪談大綱

面向 受訪者	構成面		執行面	
	動機	關係承諾	互動關係	溝通平台
A	A1. 當時投入這項活動的主要動機是什麼？與平常活動的差異為何？ A2. 在活動推行之初為什麼會選擇跟社區大學還有社福中心合作？	A3. 在活動的推動過程中是如何與其他的組織團體建立關係？	A4. 在與不同的組織團體互動的過程中，如何形成共識？若有衝突，如何解決這些衝突？ A5. 在這個活動的過程中有哪些重要的參與者？各扮演了何種角色？ A6. 這個活動要能持續的推行下去，芒草心能在這個互動關係中發揮什麼影響力？	A7. 在與不同的組織團體互動過程中，是如何交流資訊的？
B	B1. 當時投入這項活動的主要動機是什麼？與平常活動的差異為何？(同 A1) B2. 為什麼當初會選擇和芒草心和社區大學合作？	B3. 在活動的推動過程中是如何與其他的組織團體建立關係？(同 A3) B4. 在與不同的組織團體互動關係中，是	B5. 在與不同的組織團體互動的過程中，如何形成共識？若有衝突，如何解決這些衝突？(同 A4) B6. 在這個活動的過程中有哪些重要的參與者？各扮演	B8. 在與不同的組織團體互動過程中，是如何交流資訊的？(同 A7)

面向 受訪者	構成面		執行面	
	動機	關係承諾	互動關係	溝通平台
		透過何種方式聯結在一起的？	了何種角色？(同 A5) B7. 這個活動要能持續的推行下去，社福中心能在這個互動關係中發揮什麼影響力？	
C	C1. 請問曾小姐當時為什麼會想要發起這個活動，在活動的初期有與哪些團體接觸？ C2. 請問當時是如何與芒草心和社福中心聯繫上的？	C3. 請問曾小姐在接觸芒草心之前做了哪些事情，有碰到哪一些困難？與芒草心接觸之後有什麼改變嗎？ C4. 除了芒草心之外，曾小姐有沒有接觸過其他的組織團體？ C5. 在與不同團體互動的過程中如何形成共識？若有衝突，	C6. 在與不同的組織團體互動的過程中，如何形成共識？若有衝突，如何解決這些衝突？(同 A4) C7. 這個活動要能持續的推行下去，曾小姐認為能在這個互動關係中發揮什麼影響力？	C8. 在與不同的組織團體互動過程中，是如何交流資訊的？(同 A7)

國立政治大學 National Chengchi University

面向 受訪者	構成面		執行面	
	動機	關係承諾	互動關係	溝通平台
		如何解決這些衝突？(同 A4)		
A_1	A1(1) 請問當時你參與這個活動的動機是什麼？(同 A1) A1(2) 請問是如何與芒草心和社區大學聯繫上的？	A1(3) 在活動的推動過程中是如何與其他的組織團體建立關係？(同 A3) A1(4) 在與不同的組織團體互動關係中，是透過何種方式聯結在一起的？	A1(5) 在與不同的組織團體互動的過程中，如何形成共識？若有衝突，如何解決這些衝突？(同 A4) A1(6) 從協會的角度來看，你覺得這個活動要能夠持續推動下去有哪些重要的因素？或者有哪些重要的參與者能夠參與進來？(同 A5)	A1(7)在與不同的組織團體互動過程中，是如何交流資訊的？(同 A7)
D	D1. 請問副校長當時社大是如何與街遊活動聯結上的？(同 A1) D2. 請問副校長當時是如何與芒草心或社福中心等團體組織聯結上的？	D3. 在活動的推動過程中是如何與其他的組織團體建立關係？(同 A3) D4. 在與不同的組織團體互動關係中，是	D5. 社大除了這個街遊活動之外也有與其他不同的組織合作，那不同的合作模式上有沒有什麼差異？ D6. 在與不同的組織團體互動的過程中，如何形成共識？	D8. 在與不同的組織團體互動過程中，是如何交流資訊的？(同 A7)

面向 受訪者	構成面		執行面	
	動機	關係承諾	互動關係	溝通平台
		透過何種方式聯結在一起的？	若有衝突，如何解決這些衝突？(同 A4) D7. 請副校長談一下社大在這個活動中扮演怎麼樣的角色？未來在各種方案或活動中會將自己定位在什麼角色？	

資料來源：作者自繪

國立政治大學 National Chengchi University

茲將每位受訪者之訪談提綱設計緣由說明如下：

一、芒草心慈善協會秘書長(A)

針對協會秘書長的訪談大綱設計，主要是在於瞭解組織整體的運作過程，參與活動的動機為何？與公部門的互動關係是上下關係或者是對等關係或是與公部門合作的動機何在，與其它組織的互動關係如何？這樣的關係會形塑何種的互動網絡關係。

二、萬華區社福中心張社工(B)

對於社福中心張社工的訪談問題設計主要在瞭解社福中心的運作情況，是否會選定特定的合作對象，選擇的基準何在，是否會影響到非營利組織與其合作的意願。另外瞭解社福中心在整個活動的角色有助於瞭解兩部門的整體互動網絡，是屬於單向的上對下或是雙向的互相反饋。另外，訪談的問題上也與協會祕書長的做相互比較，其能更深入的瞭解兩部門的互動基礎。

三、活動發想人曾小姐(C)

作為活動的發想人，訪談題目的設計主要在於了解整個活動背後的動機為何？實際在與當地團體互動的過程中有什麼感想，可以從一個旁觀者的角色來看非營利組織與其它部門的互動關係，兩個部門對於同一個議題在動機、執行層面上有什麼差異。

四、夢想城鄉協會謝小姐(A_1)

夢想城鄉協會在成立之前就有參與一些街遊創新活動的規劃，在街遊活動發展期實際參與街遊創新方案的推動。訪談題目的設計主要在於瞭解夢想城鄉協會在這個創新方案中扮演什麼角色？為何要參與這個創新網絡？如何與其它組織、

團體互動？

五、萬華社區大學副校長(D)

萬華社大副校長訪綱的設計主要在瞭解當初萬華社大參與這項創新方案的動機為何？與其它網絡中成員的互動關係為何？藉由訪談問題瞭解在街遊創新方案的網絡中，萬華社大是扮演什麼角色，有哪些互動關係是會影響到創新的推行。

國立政治大學
National Chengchi University

第四章　社會創新網絡發展過程分析

本章依據本研究架構，將從構成面和執行面兩個面向進行分析。構成面包括了參與的動機、組織間的關係承諾，執行面則包括了互動關係和溝通平台。在這個基本的架構底下嘗試與不同學者的理論和實務經驗對話，勾勒出整個社會創新活動的脈絡、網絡建立的過程和互動的關係。

本章預計將整個社會創新的過程分為三個階段，即創新網絡的萌發期、創新網絡的發展期和創新網絡的困境及未來展望。每個階段將以本研究架構為基礎進行分析，嘗試呈現每個階段的網絡互動模式、轉變的過程，勾勒出街遊導覽這個社會創新活動的脈絡和找出創新成功的關鍵點。第一節創新網絡的萌發期， 主要討論社會創新的初期，各參與者的參與動機為何，如何逐漸形成這個創新的網絡，以及在創新的初期，各參與者之間是如何互動的。第二節則主要討論創新網絡的發展期，將分析從初期的摸索階段到現在創新成功推展的階段有了哪一些轉變，影響到創新的發展。最後一節創新網絡的困境及未來的展望，主要探討創新發展至今有哪一些主要的困難，未來將可能有什麼新的創新方向來解決現在的問題，朝創新的永續發展前進。

各階段發生的時序和參與者的互動關係，以下表來呈現：

國立政治大學 National Chengchi University

表 4-1 創新階段與參與者互動對照圖

網絡發展階段 網絡主要參與者	創新網絡的萌發期 (Phase A, PA) (2013 年 6 月到同年 9 月)	創新網絡的發展期 (Phase B, PB) (2013 年 9 月到 2014 年 7 月)	創新網絡的困境及未來展望 (Phase C, PC) (2014 年 7 月~)
芒草心協會	PA1：與萬華社福中心的聯繫，開始街遊活動的初期準備。 PA2：與萬華社大合作開始規劃街遊導覽的課程。 PA3：曾小姐將創新理念帶進社會創新網絡並發展收費機制。	PB1：與萬華社大和萬華社福中心合作進行第二期的導覽訓練。 PB2：與萬華社大、萬華社福中心和夢想城鄉協會合作進行第三期的導覽訓練。 *芒草心協會與公部門的互動 *芒草心和社群媒體的互動	PC1：與曾小姐價值觀上的衝突。 PC2：與夢想城鄉協會價值觀上的衝突。 *未來與企業的合作關係 PC3：與曾小姐、萬華社福中心研擬導覽員的精進策略。 PC4：尋求跨部門、組織或領域的網絡關係。
萬華社福中心	PA1：與芒草心協會的聯繫，開始街遊活動的初期準備。 PA4：與萬華社大合作設計第二期導覽課程。	PB1：萬華社福中心作為中介者，連結網絡中的參與者進行第二期的導覽訓練。 PB2：與萬華社大、芒草心和夢想城鄉協會合作進行第三期的導覽訓練。	PC3：與曾小姐、芒草心協會研擬導覽員的精進策略。 PC4：尋求跨部門、組織或領域的網絡關係。 *希望芒草心協會走向社會企業的模式。

網絡發展階段 網絡主要參與者	創新網絡的萌發期 (Phase A, PA) (2013 年 6 月到同年 9 月)	創新網絡的發展期 (Phase B, PB) (2013 年 9 月到 2014 年 7 月)	創新網絡的困境及未來展望 (Phase C, PC) (2014 年 7 月~)
曾小姐	PA3：曾小姐將創新理念帶進社會創新網絡並發展收費機制。	*透過自身的網絡嘗試進行第一階段的訓練。 *曾小姐與社群的互動。	PC1：與芒草心在價值觀上的衝突。 PC3：與芒草心協會、萬華社福中心研擬導覽員的精進策略。
萬華社區大學	PA2：與芒草心協會合作開始規劃街遊導覽的課程。 PA4：與萬華社福中心合作設計第二期導覽課程。	PB1：與萬華社福中心和芒草心合作進行第二期的導覽訓練。 PB2：與芒草心、萬華社福中心和夢想城鄉協會合作進行第三期的導覽訓練。 *萬華社大與社群的互動	*強調工作能力之外自我價值和信心的培養。
夢想城鄉協會(當時尚未成立，於 2014 年 8 月成立)	*參與創新初期規劃的會議。	PB2：與萬華社大、萬華社福中心和芒草心合作進行第三期的導覽訓練。 *夢想城鄉協會與社群的互動。	PC2：與芒草心協會價值觀上的衝突。

國立政治大學 National Chengchi University

網絡發展階段 網絡主要參與者	創新網絡的萌發期 (Phase A, PA) (2013 年 6 月到同年 9 月)	創新網絡的發展期 (Phase B, PB) (2013 年 9 月到 2014 年 7 月)	創新網絡的困境及未來展望 (Phase C, PC) (2014 年 7 月~)
註：創新發展階段的時間區分點非絕對，僅為呈現出階段的變化性，時間上可能會有重疊或模糊的部分。每一階段參與者之間的互動關係以 PA、PB 和 PC 後加數字表示，同一組數字代表不同的參與者在同一個事件或活動的互動關係，數字順序不一定代表發生的先後順序。另各階段參與者的重要事件以*來表示。			

資料來源：作者自繪。

國立政治大學 National Chengchi University

第一節　創新網絡的萌發期

壹、參與的動機

早在街遊活動創新方案推動之前，芒草心協會就已經成立，並從事與街友相關的各種服務。回顧芒草心協會的成立過程，其實是因為街友的這個議題太過於龐雜，秘書長提到說：

那內政部，…，它就每年都有一次像大拜拜一樣的全國街友研討會，…，那就會討論到這個大拜拜的會沒辦法解決實際的問題，…，就是礙於這樣長年的挫折感，我們這些人才想到聚集起來成立這個協會(A，32-40)。

從芒草心協會成立的過程中可以發現，協會的成立是由一群有共同理念的夥伴結合起來，為了解決街友相關的這個重大社會議題。也因為對遊民議題的關注，催生了之後的街遊導覽相關活動。而在推動街遊方案之前，其實芒草心協會從事的是性質比較不同的一些活動，像秘書長提到的：

協會的早期都是參與一些學術活動為主，…，我們去年簡單的做了兩個案子，一個就是自立支援中心，…，另一個主要的案子就是一些倡議的方案，那像街遊導覽就是其中一個方案。(A，53-57)

在協會於 2011 年成立初期推動的活動主要還是參考國外的一些遊民服務相關經驗，或者藉由參加學術的研討會，從理論的觀點瞭解遊民服務的現況做為創新活動推動的基礎，直到 2014 年的 3 月開始才有一些實做的方案。而街遊活動在一開始並不是一個很完善的計畫，它只是芒草心協會眾多案子中的一個子計畫，之所以會想要推動這樣諸多的方案其實也是回歸到最初的動機，為了要解決長久以來依賴公部門所無法解決的問題。這種為了解決共同問題的參與動機逐漸的形成了一種串聯的網絡關係，在彼此的互動過程中分享資源、交流資訊，如同 We

rther 和 Berman(2001)所提到的非營利組織與其它部門的互動關係，他們認為透過組織間的合作關係可以達到資源和服務的相互協調，用以面對更多複雜的問題。而在街遊活動的案例中，可以看到為了解決遊民議題這個共同的社會問題基礎下所形成的參與動機，轉變為這個社會創新網絡的根基，開始有不同的參與者融入這個網絡體系中，分享彼此的資源和服務。

在街遊活動方案推動的初期就參與的還有萬華社福中心。萬華社福中心的參與在整個街遊的活動中占有很重要的地位，也是整個活動過程中少數具有公部門特色的參與者。在與張社工訪談的過程中詢問到當時為什麼會有參與這個方案的動機，他提到了：

其實我們本來就有想過除了一些基本上生活的協助，…，就有再想是不是應該做一些其他的方案出來，就是讓街友群中比較有能力的他有一個發展的機會，…，他的能力可以重新被挖掘出來。(B，3-9)

萬華社福中心的核心人物張社工談到會想要參與這項活動的動機主要是出於他本身的工作就是要幫助街友，讓他們能有獨立生活的能力，除了一些政府或其他團體的補助之外，希望能有其他的方案能夠幫助街友發展出其他的能力，而非只單純的依靠這一些補助。那有趣的地方在於張社工並非以代表社會局的角色參與這個創新的網絡，而是以芒草心協會的共同創辦人這個身分來參與這項創新方案，代表的是地方非營利組織，沖淡了他本身的公部門特性。而對比先前提到的許多國外非營利組織創新的案例，可以發現有一個共同點，就是與在地資源的結合。將本來創新的一個概念融入整個社群中，形成一個緊密的網絡關係，使資源更加有效的被利用。而張社工多年服務所累積的人脈和網絡就成為了連結地方資源的關鍵點。那為什麼張社工不直接以公部門的身分參與這項創新活動呢？他也提出了一些想法：

那我的傾向是這個東西不可能在公部門做得起來，那也不能只是像一個社區活動的樣板，我們當然希望它可以賺錢，因為我們都知道這些人生活很困苦，他們參與這個東西其實就是要賺錢，只讓他們做到一個公益的角色是不公平的。(B，20-23)

張社工以他十幾年社工的經驗觀察瞭解到，要脫離街友現在的生活型態不能只單純仰賴短期經濟上的補助，更重要的是培養他們能自給生存的專長，才有可能改變他們的現況，逐漸與社會重新接軌。而且他提到很重要的一點，也是這些導覽員之所以會願意參加培訓很重要的一個動機，就是這個創新方案必須是能營利的。站在街友們立場來看，今天他花一樣的時間，可能在別的地方能夠獲取某些報酬，那假若今天他參加這個街遊導覽的培訓，甚至通過評鑑成為正式導覽員開始正式導覽的活動，這一整個過程都沒有合理的報酬待遇，對他們來說是很不公平的，也是一個現實層面需要考量的問題。所以其實張社工在這一個創新方案的活動中扮演了兩個角色，一個是公部門專業的角色，從社工的專業瞭解到街友真正的需求，並同時瞭解到公部門的限制，很難以營利的角度去從事這樣一個創新的活動。但是以代表一個非營利組織的角色參與這個創新活動就可以保有更多的彈性，同時也能將公部門的專業帶進這個創新網絡中。從跨組織合作的觀點去看，良好跨組織合作的根基在於組織本身具有什麼能力，惟組織具備有網絡所需的能力，才可能會有成功的跨組織合作關係(Sherif, D., Saber, A., & Murad, N., 2011)。以街遊這個創新的方案來看，因為張社工同時代表了萬華社福中心和芒草心協會兩個組織，這樣一個跨部門的特殊性使得他能瞭解到兩個部門各具有何種能力是這個創新網絡所需要的，也是他之所以會積極參與這個網絡的動機。

另外一個在街遊活動推行之初就參與的重要組織還有萬華社區大學。萬華社大本身的組織性質比較特殊，它是由教育局委辦的，因為本身不具有法人的性質，所以必須要附著在基金會、協會或學會上，由它們去承辦。但因為是由教育局委

辦的，有時候也必須要承接一些教育局委辦的事項，所以組織性質上接近公私部門參半，但社大表現出來的組織行為其實本質上與一般學校無異。但萬華社大參與這項街遊方案並不帶有公部門的色彩，非屬教育局委辦的事項，而是以一個地方性組織的角色參與這個創新網絡。與芒草心協會和萬華社福中心一樣，一開始萬華社大也是以關懷街友為出發點，早在參與街遊方案前就推動許多與街友相關的活動，萬華社大副校長提到：

那時候徐老師在我們學校推很久的融入式課程，…，想為街友辦一個工作坊，…，其實一直有一個概念就是說街友這個問題不是給他們吃阿、給他們救濟錢就 OK 了，其實有工作這件事情才是最主要的。(D，2-6)

對比芒草心協會和萬華社福中心的參與動機，其實萬華社大也是有一個相同的想法，它們都希望能為街友們做一些什麼，將他們融入到整個社群之中，與社區連結，使人和社區都能得到很好的發展。而徐老師推動的這一個課程就提供了一個很好的平台。尤其之後開設的導覽課程，更是街遊活動這個方案能成功的很重要一個因素。黃俊傑（2004）在談論到有關社區大學對於社會的貢獻時，他認為社區大學一個很重要的功能在於活化社會網絡，能連結地方的團體、個人或組織，提供一個良好的互動平台。就街遊導覽這個方案而言，社區大學的參與也發揮了這樣的功能，提供專業的導覽課程，補足了其他組織所缺乏的能力，同時也符合社大的組織目標。不同組織間有一個共同的目標和價值觀，是社大會參與這項創新活動的主要動機。

在這項街遊的方案中，除了不同部門的組織參與其中外，還有一位街遊活動關鍵的發起人曾小姐。曾小姐在談到當初推動這項方案的動機時提到：

那個時候在倫敦接觸到這樣類型的活動，…，就覺得是一個很創新的想法 。(C，3-9)

曾小姐受到國外創新活動的影響，讓她有一個強烈的動機，希望將這樣一個創新的概念帶進來台灣。同時曾小姐也認為：

我覺得街遊這個活動對萬華地方的人來說宣傳的效果比較好的，因為在地人大部分都有一些既定的成見，…，所以要透過這些社區的活動然後去影響社區的人，所以最終的目標還是希望當地的人可以用更開放的心胸去接納這群街友。(C，131-134)

在有關社會創新的文獻中，這種非正式部門的社會創新，大多都有一個明確的動機，而且是出於自願性質的(TEPSIE, 2012)。曾小姐將自身的經歷帶入對於遊民議題的關懷，這樣的動機使她開始主動的去接近街友，慢慢的從這些街友關係中找到幾個關鍵的活動者，也才開始與芒草心協會、萬華社福中心和萬華社大有緊密的接觸，在這樣的基礎之下慢慢的型塑出街遊活動這一個社會創新的網絡。

回顧在街遊活動這個創新方案的初期，其實各參與者間都有很明確的動機，皆是出於對遊民議題的關懷，希望在傳統的方法之外，能提供一個新的方案，用來解決這個龐雜領域的諸多問題。雖然各參與者有著相似的參與動機，但還是有些許的不同。芒草心協會在一開始並不是將街遊活動視為整個組織活動的主軸，但在和不同的組織團體接觸並參與合作之後，漸漸發展出一個創新的網絡，使芒草心協會開始投入更多的資源在推動街遊這項活動。而萬華社福中心參與這個方案的動機主要在於希望在一些基本的生活補助之外，能有其他的方案可以幫助街友發展他們的能力，同時透過長年遊民服務所建立的網絡帶進這個創新的網絡之中。萬華社區大學也早在街遊活動方案之前就已經有相關活動的經驗，剛好有這個創新方案的發起，他們也有專業的能力和提供一個互動的平台，同時也符合本身的教育理念。曾小姐不同於上述的幾個組織，她以個人的身分參與這項創新的活動，將個人的經驗化作創新的根基，這樣的參與動機也將各部門組織串聯起來。

從 CSSPs 的理論觀點來看，跨部門的組織合作關係中，參與的動機是組織合作成功與否的關鍵，也可以用來瞭解各組織的價值觀以及合作關係的基礎。以街遊這個創新的方案來說，初期參與者彼此間類似的動機代表著有相近的價值觀，這樣相近的價值觀在網絡建立的初期起到很大的作用，讓網絡連結的過程不會有太大的衝突，也比較容易形成共識，發展出一個共同的目標，對創新網絡的形成有正面的幫助。

貳、參與者間的互動關係

在參與者的互動關係這一部分主要討論在街遊活動方案推動的初期，參與者之間的互動過程，包含權力關係、資源交流情形和彼此間的關係承諾。這一小段主要討論在這個街遊活動方案中的幾個核心參與者，包括芒草心協會、萬華社福中心、萬華社區大學和街遊活動的發起人曾小姐。將各參與者的互動關係分為四段，分別為芒草心協會與萬華社福中心的互動關係、芒草心協會和萬華社區大學的互動關係、芒草心協會與曾小姐的互動關係以及萬華社福中心與萬華社區大學的互動關係。這部分的分析架構主要依據本研究架構為基礎，比較訪談的結果，挑出在整個創新活動初期過程中最重要的幾個參與者，分析彼此間的互動關係。其中比較特別的參與者是曾小姐，她是以個人的身分參與這個創新活動的過程，其角色近似於前述文獻中所提到的非正式部門，並非代表特定的組織。而之所以只討論曾小姐與芒草心協會之間的互動關係，是因為曾小姐當初找到社福中心的張社工，他本身也是芒草心協會的成員，所以她和社福中心的互動與芒草心協會之間的互動是重疊的，那與社區大學的互動主要是透過社福中心的聯繫，較少有直接的互動。因此本段主要將焦點放在分析芒草心協會、社福中心和社區大學的互動上。

一、芒草心協會與萬華社福中心的互動關係

芒草心協會和萬華社福中心的互動與一般非營利組織和公部門的互動不太一樣，他們不是單純的公部門和第三部門的互動，因為作為代表社福中心的張社工他本身也是芒草心協會的成員，秘書長在談到與社福中心的互動時提到（參照表 4-1，PA1）：

雖然 key person 裡面張社工是公部門的角色，但他在參與這個計畫的時候是不用公部門的身分的，他幾乎都是以這邊志工的身分在做這件事情。(A，352-358)

其實從一開始的源頭提到參與的單位的話，…，就是以張社工為核心的，可能捲入的一些萬華當地的民間單位或是個人。(A，370-372)

從芒草心協會的立場來看，他們並不將與社福中心的互動視為與公部門的互動，而是比較近似於和地方性社群的互動，因為張社工長年的社工經驗，累積相當的人脈，可以將這些人脈帶進街遊的方案中。這個對芒草心協會來說是重要的，因為方案推行之初，大家都沒有相關的經驗，要是能有更多的組織或個人加入其中，就可以提供更多元的觀點，對於社會創新初期的發展是相當有啟發性的。甚至之後與萬華社區大學的合作關係，張社工也扮演了關鍵的引介角色。除了與地方社群的連結之外，在方案推動的初期，萬華社福中心還扮演了其他重要的角色，秘書長提到：

我覺得萬華社福中心跟我們接觸主要的原因是因為張社工在裡面擔任社工員，他也是盡量用他可以用到的東西來協助我們，…，因為萬華社福中心本來就是街友獲取資訊很重要的一個地點。 (A，538-541)

非營利組織在推動一項新的創新方案時，最容易碰到的問題就是資源不足。因為非營利組織本身的特性，它無法以營利為目標來獲取足夠的資源，因此透過合作或是募款的方式來取得所需的資源是非營利組織一個相當重要的能力。萬華

社福中心在街遊方案的初期，提供了一個培訓的場所以及一些物資的補助，此外，更重要的是它成為了一個資訊交流的平台，連結了在地的街友和社群組織，讓創新的資訊可以被分享，讓理念可以擴散出去。

但是從萬華社福中心的角度去看，其實在方案推動的過程中，不是完全沒有公部門的參與，而是藉由其他政府的方案間接的參與了這項方案，成為穩固街遊方案推動的基礎。張社工在談到與芒草心協會的合作關係以及社會局的方案時提到：

它們之間是沒有正式的合作關係啦，…，那當然在這裡面社會局扮演了一個很重要的角色，就是街友的「以工代賑」的方案，…， 社會局就在這樣的過程中扮演了一個很重要穩定他們生活的角色。(B，127-145)

雖然在街遊方案中，張社工是以志工的角色參與其中，但是早在街遊方案推動前，社會局推動的「以工代賑」方案卻為街遊方案打下了基礎，幫助芒草心協會在推動街遊方案的時候，能夠讓參與培訓的街友們有穩定的經濟來源，這個才是街友們會想持續參與培訓的一個誘因。所以透過社會局的這個方案，公部門也在這個創新網絡中發揮影響力，像張社工提到的：

其實我們在這邊就是一個政府的角色嘛，只是我們沒有一個正式的合作關係，…，所以政府可能是無形之中參與到，並非它原先設想的那樣。(B，333-342)

從芒草心協會和社福中心的互動中發現，它們並沒有一個正式的合作關係，非像政府與一些非營利組織合作時會簽訂契約，它們之間的關係就依靠一個跨部門的組織者聯繫起來，彼此的權力關係平等，資源和知識的交流就更有彈性。雖然表面上公部門在這個方案中的角色不明顯，但是透過方案的執行，以間接的方式來對這個創新網絡產生影響。

二、芒草心協會與萬華社區大學的互動關係

芒草心協會和萬華社大的互動關係在街遊活動的初期主要是透過萬華社福中心的張社工將這一條線牽起來的。因為街遊導覽的培訓需要有專業的課程和人力，對於一個剛成立不久的協會來說是有困難的，若是單純只依靠協會的志工，那是遠遠不足的。面對這樣的困難，秘書長提到：

那張社工就想說有沒有更多的地方可以提供這樣的課程或人力可以這樣做。後來就是因為他們與萬華社區大學的互動聯系還不少，那他就開始去跟萬華社區大學的副校長談。(A，283-285)

在跨部門或組織的合作關係中，參與者常常思考的是，這樣的合作關係會為組織帶來什麼影響。Werther 和 Berman(2001)認為非營利組織在與其他部門合作時，最大的好處就在於資訊和資源的交流，這和成功的跨部門合作有正向的關係。而在創新活動的初期，芒草心協會和萬華社區大學之間就存在有這樣的關係。芒草心協會有的是與街友互動的專業知識和經驗，但要推動導覽這項活動，還是缺乏相關課程的專業知識，剛好萬華社區大學的專業課程就補足了這方面的不足，讓兩邊資源有效的交流。除了資源上的交流外，芒草心協會對於街友關懷的價值觀也無形之中影響到萬華社區大學。萬華社大的副校長在談到和芒草心協會的合作關係時提到（參照表 4-1，PA2）：

那後來跟芒草心協會比較有密切關係是因為我們推了一個導覽的培訓，…，所謂一起操作這個課程就是說我們做了一個培訓課程的規劃，…，因為社大是沒有辦法提供營利這樣的事務，…，這時候芒草心協會就有表示要接手這一塊，所謂社會企業運作的這部分，這也是他們想要做的。(D，21-33)

從萬華社大和芒草心協會初期的互動就可以看出往後兩個組織的分工趨勢。

萬華社大擁有的是課程的專業知識，而芒草心協會成立的初衷就是要幫助街友改善他們的現況，也有意朝向社會企業的方向發展。在這樣理念發展下，自然的形成了執行面上的分工。責任的清楚劃分在跨部門的合作關係中也相當重要，責任的清楚劃分有助於瞭解不同組織的特性，可以避免組織間的衝突和認知錯誤(Werther & Berman, 2001)。芒草心協會和萬華社區大學的分工是有利於跨部門的組織合作關係。除了執行面上的合作關係之外，芒草心協會和萬華社大的互動關係也形成了一個良好的溝通平台。秘書長提到：

那在導覽員正式上線之後，萬華社大就跟我們配合，他們每一個學期都有一個公民素養周，…，所以等於說他們可以來聽我們的街遊導覽，每個學期配合我們在公民素養周的時候讓導覽員去開課。(A，526-531)

萬華社區大學每學期的公民素養周是以「打開公共領域，發展民脈，進行社會內在反省，培養批判思考能力」為宗旨[1]，而其中有很多課程是與當地文化歷史的結合，希望透過文化和多元價值觀的傳遞，形成一個共同的社群，凝聚在地的意識。而萬華社區大學願意將街遊導覽的課程納入公民素養周的課程，一方面幫助街友們有另外一個發揮的平台之外，也透過這樣的機會將街遊導覽的創新理念推展出去，形成一個與其他團體或在地居民的一個良好溝通平台，是有利於創新發展的。

從芒草心協會和萬華社區大學的互動中可以發現不少成功跨部門合作的要件。兩個組織在權力關係上也是趨於平等，沒有一方強勢主導另一方，多是對等的資訊和資源交流。兩個組織間也沒有一個正式的合作關係，靠的多是信任和相

[1] 例如萬華社區大學 104-2 期第九周(2015.11.02~2015.11.07)的公民素養學程就是以此宗旨為核心推動了【職人百繪】的課程，介紹了萬華在地的傳統產業和手工藝與歷史脈絡。取自：http://www.whcc.org.tw/W9/Index.asp。

同的價值觀來維繫彼此的合作關係。

三、芒草心協會和曾小姐的互動關係

這個部分會特別討論曾小姐和芒草心協會的互動是因為在街遊活動創新的初期，曾小姐是將這個創新概念帶進這個網絡的關鍵者之一，而芒草心協會對於曾小姐來說是一個跨進這個領域很重要的中介者。如同前述的，曾小姐是以一個非正式部門的角色，自發性的參與這個社會創新的過程，除了將創新的概念引進之外，本身也參與整個創新的活動，帶進不同領域的價值觀，而這在創新的初期是相當重要的。秘書長在談到活動初期與曾小姐的互動時提到：

她是先找了她自己的朋友，先溝通了在技術的部分要怎麼做，那在最重要的主體，人的部分，這就不是文勤的專業，…，那她就覺得是不是應該要找到一些 key person，，幫她在人的部分作一些建議。(A，260-268)

跨部門或跨領域的合作關係，在一開始合作關係尚未緊密，還沒有一套有制度的合作模式出現之前，目標經常是模糊不清的，也缺乏一個關係建立的切入點。為了要尋找這樣的切入點，曾小姐開始從一些地方的組織著手，嘗試將這個網絡建立起來。她自己本身擁有的是一些科技相關的專業技術，有足夠的資源將一套科技系統建立起來，提供創新活動中所需要的一些技術層面的東西。但是技術面以外的部分，因為她本身並非社工體系出身，也沒有相關的管道能進入這個領域。曾小姐在談到與芒草心協會在初期的互動關係時提到：

其實那時候是比較站在一些協助的角色，因為他們那時候還沒有開始接觸這樣的活動，比較多是一些國外的交流為主，…，所以一開始芒草心協會是站在一個提供資訊的角色，讓我們瞭解到現在街友這塊領域的現況。(C，12-21)

因為街遊這項活動的主體還是在參與培訓的街友身上，所以方案要能推動成功必須要先對街友的現況有所瞭解，才能根據現況調整方案的內容。而與芒草心協會的互動恰好也提供了這樣的機會，能讓她瞭解到萬華在地遊民服務的現況。跨部門的網絡連結這時後發揮了很大的影響力，作為兩個不同部門間的溝通橋樑，將資源、知識有效的交流傳遞。除了比較正面的互動之外，其實在活動的初期，也有不少價值衝突的地方（參照表 4-1，PA3）：

因為我們覺得很麻煩，因為我們原先的構想是導覽這個東西，連收費這件事我們都覺得天馬行空，怎麼會要收費呢，…，那時候我們自己完全沒有想到要走市場機制這樣的東西。(A，415-421)

不同部門的人在看待同一個問題時，因為本身背景的差異，想法和做法上常常會產生衝突。街遊導覽這個活動不同於其他萬華當地導覽活動的地方在於它是一個收費的導覽，要如何能保證街遊的活動能辦得起來，要如何與當地免費的文史導覽做出區隔，其實不是一件容易的事。所以收費機制在活動的初期就是爭論的重點。芒草心協會的成員因為大多是社工的背景，他們傾向於從遊民服務或社區發展的觀點來思考，就會認為導覽應該比較接近於一種社區的服務，提供街友們一個接觸社群的機會，試圖扭轉他們負面的刻板印象。但是曾小姐從事科技業，希望從市場的角度來看街遊的這項活動，她提到說：

應該是我很堅持吧。他們是想要去申請計畫案來補助這個部分，可是我不想，…，你不應該用補貼的方式或者一種免費的方式去做，…，所以我就跟他們(芒草心協會)說不行。(C，167-176)

她認為街遊導覽是提供一種市場的服務，理應當要收費，而且從最根本的角度來看，他們也是付出了勞力和時間，不應該是無償的服務。所以從曾小姐和芒草心協會的互動中可以看出，兩方在權力關係上是對等的，沒有任何一方握有絕

對的優勢來主導另一方的行動，而是透過平等的交流機會，各自發揮專長進行知識和資源的交流，形成一個跨部門的合作關係，使這個網絡關係能補足各自所不足的地方。

四、萬華社福中心與萬華社區大學的互動

萬華社福中心和萬華社區大學早在街遊活動方案之前就有過合作的關係，透過這個長年合作的關係網絡，將街遊活動的想法帶進這個互動網絡中，張社工提到：

那因為那時候有一些公、私務的參與和社區大學有接觸、認識，…，我就跟社區大學的副校長有提過這一個 idea，那他後來也來找我討論，那我們的想法是一樣的拉。(B，17-19)

因為街遊導覽的這個想法，萬華社大在先前的社區大學全國研討會後就有了類似的想法，而張社工也因為工作本身的關係，想要推動一個新的方案，也是時間上的巧合，曾小姐也在差不多的時間點找到了張社工，提出了她的想法。也因為這樣的緣故，張社工便將街遊導覽的方案帶進與萬華社大的合作網絡中，在有共同想法的基礎下開始推動街遊活動。首先他們碰到的困難就是導覽員的培訓問題，因此在創新的初期階段，雙方合作的重點在於共同組織一個街遊導覽的訓練班。這個街遊導覽的訓練班在這個創新活動過程中扮演非常重要的角色，可以將它視為多方資源聚集的一個產物，像張社工提到的：

那你剛剛講的這個導覽的網絡，有教育的體系進來了，…，那其實社區大學又是一個很重要的角色拉，所以它這個介入的時候可以看到這個部分。 (B，213-226)

因為萬華社大的加入，發揮課程設計的專長，可以找到合適的師資來進行導

覽員的培訓，但是副校長也提到（參照表 4-1，PA4）：

那跟社福中心這邊的連結是在我們這樣多方的探訪之後，其實有一點，因為街友對一般人的信任感是薄弱的，就算你課程設計再好，有一個問題就是他們為什麼要來，所以就會變成你要找到一個中間讓他們是有信任感的人。(D，11-15)

因為街友本身的特性加上導覽班的師資也是第一次帶這比較具特殊性的班級，對於學生有太多的不瞭解，也非社福專業的領域，很難處理一些突發的狀況或是針對學生的學習成效做課程內容上的調整。所以跟萬華社福中心的合作，剛好彌補了這個缺口，萬華社大這邊提供專業的課程設計，社福中心這邊則可以幫忙推薦學員和處理學員可能會發生的一些問題。所以這個導覽課程不單單是由一個組織來主導，而是不同資源的整合，彼此相互配合才能夠組織起來的。

在街遊活動方案的初期，萬華社福中心和萬華社區大學的互動主要是在街遊導覽培訓班的組織上，而這個培訓班是網絡成員互動出來的一個多元觀點產物，充分運用了各參與者的專業知識。與前面幾個參與者間的互動關係類似，萬華社福中心和萬華社大間並沒有正式的合作關係，也沒有一方強勢的主導，彼此間是以平等的地位互動，共同討論可能會碰到的問題以及透過長年合作所形成的網絡資源解決問題。

參、小結

回顧街遊活動發展的初期，各參與者來自於不同的組織或部門，但都有一個共同的動機。不同的組織間因為同樣一種動機而形成一種串聯的網絡關係，在彼此的互動過程中分享資源、資訊交流，這都有助於社會創新的推動。而在街遊活動的案例中，可以看到為了解決共同社會問題的基礎下所形成的參與動機，轉變

為這個社會創新網絡的根基。網絡是由不同的節點和互動關係所組成，因此，決定哪些參與者要加入這個網絡就是創新方案者所必須要優先考量的地方。街遊活動的發起人之一曾小姐談到當初投入這項社會創新方案的時候，對於這個領域相當的陌生，也不知道要從何著手，便從當地的街友們開始問起，後來得知萬華社福中心的一位張社工對於遊民領域相當瞭解，於是開始與張社工接洽有關街遊導覽的創新方案能如何來推動。也是出於巧合，剛好張社工代表的社會局長年都與萬華社區大學有互動，而萬華社區大學也剛好推出了相關的導覽課程，在張社工的穿針引線之下，曾小姐、芒草心協會、社福中心、萬華社大和一些地方的組織開始有了互動，建立起一個社會創新的網絡。深入分析這個網絡形成的原因，符合了許多跨部門組織或網絡理論所提到的網絡形成的根基在於需求的產生，而在這個街遊方案中恰好參與者之間都有一個共同的需求，透過這樣跨部門組織網絡的連結，結合各部門、組織的資源，共同推動這一個創新的方案。

再來談到在創新活動初期各參與者之間的互動關係。在許多談論跨部門合作的文獻中都提到，跨部門的組織合作關係之所以會形成的一個重要原因就是為了解決單一個組織所無法解決的問題。長年從事街友服務的張社工，為了要能幫助遊民們改善他們現在的生活模式，希望有一天能夠脫離現在的狀態，他認為不能只有一些生活基本需求的補助，必須讓他們具備有自我謀生的能力，重新建立起社會人際關係。而社會局本身無法提供這樣的服務，張社工就憑藉著長年工作下來累積的人脈，嘗試去聯結外界的資源來實現他的理想。而曾小姐和芒草心協會也出於類似的原因，因為單一個組織沒辦法推動這個創新的方案。而就如同許多研究社會創新的文獻所提到的，當一個方案越創新，就會導致過程愈加的混亂，巧合和偶然性就扮演了很重要的角色(Bessant et al., 2005; Song & Montoya-Weiss,1998; De Brentani, 2001; Leonard-Barton, 1988; Skarzynski & Gibson, 2008)，在街遊方案中也是出於巧合將各參與者連結起來，開啟了社會創新的網絡，

在社會創新的初期是相當重要的。

良好的夥伴關係取決於各部門自我的特色(Sherif, D., Saber, A., & Murad, N., 2011)。在街遊的創新方案推行過程中，很大的一個特色就是不同背景的參與者一起參與這項創新的活動，不論是個人、組織或者社區，恰恰發揮出各部門的特色，有效的補足了各參與者所缺乏的資源或能力(competence)，使得夥伴關係能有效的維持，成為創新能成功的一項重要因素。在 CSSPs 夥伴關係建立的過程中，因為參與者來自不同的部門，而不同部門間的價值觀會產生衝突，這個衝突的過程中會形成一種悖論(paradox)。一方面，衝突的發生代表著創新的契機；另一方面，衝突也代表著合作關係隱含的危機。從街遊方案這個例子來看，價值觀的衝突往往是創新的突破點，像是大膽啟用的收費機制或是在導覽課程設計上的磨合，後來都成為街遊導覽活動與眾不同的地方。

在文獻回顧的章節中，大部分的文獻在討論非營利組織的網絡關係時，會特別關注非營利組織和公部門之間的互動，大多會從非營利組織和政府的權力關係或者非營利組織與政府的互動模式著手，而在街遊創新方案中則展現出與一般非營利組織-公部門之間不同的互動方式。若從這兩個觀點來分析在這個街遊活動中芒草心協會與萬華社福中心的關係，可以發現兩者之間並沒有存在明顯的權力關係，並沒有任何一方占有主導權，而是幾近平等的合作關係。會造成權力關係不明顯的一個原因可能在於兩個組織間成員的重疊性以及社會局本身的職掌權責範圍。做為整個街遊活動核心人物之一的張社工，他本身是萬華社福中心的社工，又同時是芒草心協會的創始人之一，在這樣雙重身分之下本來就難以形成一個明顯的權力關係，再者，社會局本身的職掌權責範圍，本來就不包括這樣創新方案的推動。因此，才會造成公部門在這個街遊活動中的角色不明顯，大部分是站在輔助的角色，提供一些補助經費或是硬體的設備。與文獻中提到的政府和非營利組織的互動模式不同之處在於主要的推動者同時具有公部門和非營利組織

的身分。這樣一個特殊的關係，有別於單純的組織間互動，並非探討雙方之間是何種互動的形式，而是在這兩種身分之下，如何結合兩個部門間的資源，形成創新的出發點。

從其他參與者的互動關係中也可以看出大部分的組織間沒有一個制式的契約，不論是非營利組織間或是非營利組織與政府間，基本上都是由自身經歷結合各方的資源來推動這個創新的活動，讓組織間的交流更富彈性。這樣的交流大多是建立在組織之間的信任，形成一種知識共享的網絡，網絡的形成有助於組織間資源的交流，來彌補自身組織功能的不足，產生一種協同效應(synergy)，將原本單一組織所能產生的成效擴大，更有助於解決複雜的社會問題。

將上述結論與研究架構相比較，將創新方案萌發期各參與者間的互動關係以下圖呈現：

國立政治大學
National Chengchi University

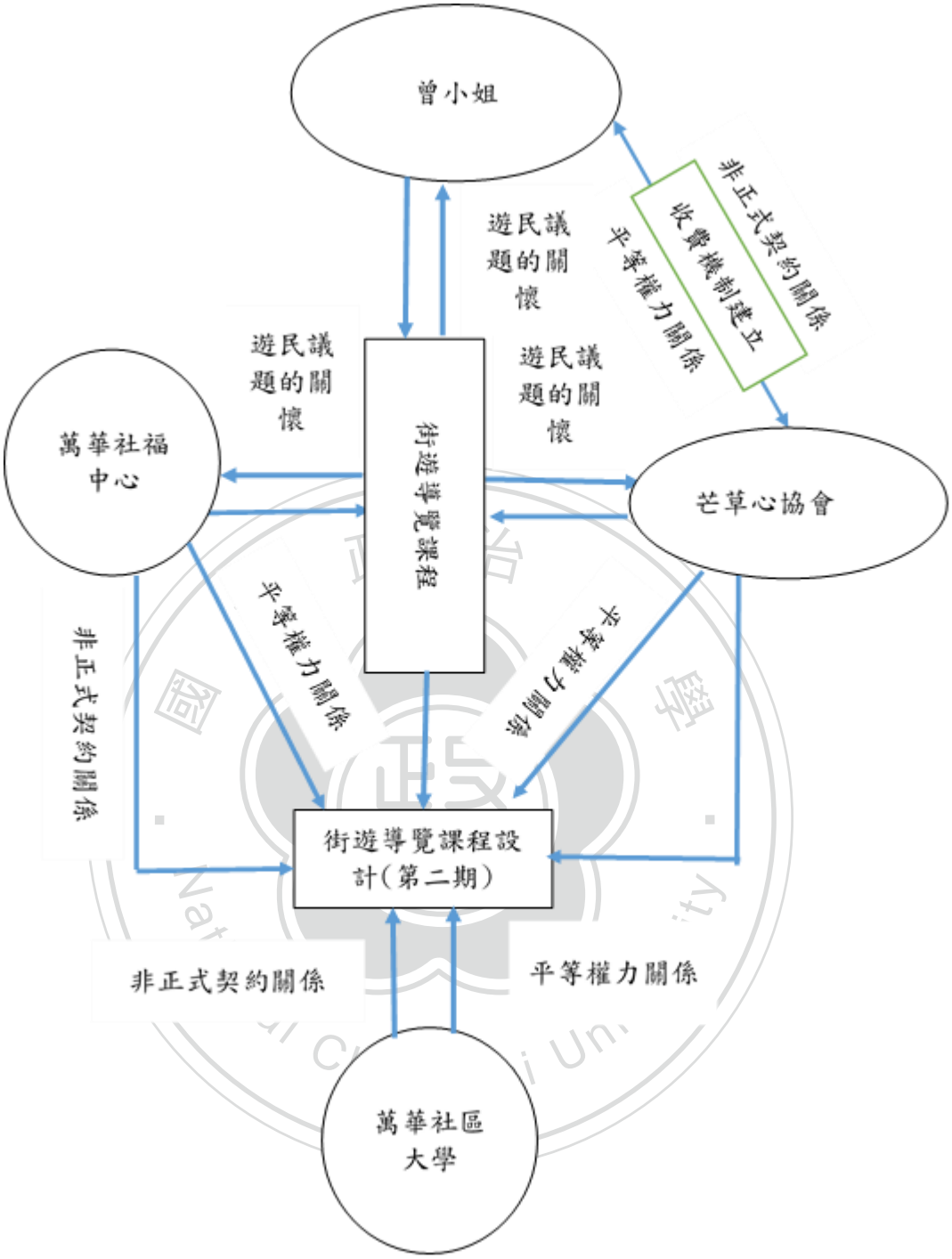

圖 4-1 創新方案萌發期各參與者間互動關係示意圖

資料來源：作者自繪。

第二節　創新網絡的發展期

在討論完創新方案初期各參與者的動機和互動關係後，本節主要討論從 2013 年 9 月開始到 2014 年 7 月街遊活動正式上線的這段期間，這個街遊創新方案的網絡是如何運作的。不同於創新方案的初期，在創新方案的發展期，街遊活動的創新網絡已經大致成形，所以本節不個別分析各參與者之間的互動關係，而是依據時間發展的脈絡，以創新網絡整體的觀點去分析這個階段有哪些關鍵點造成創新方案能成功的推動。

壹、創新網絡發展期的互動關係

一、 第一期和第二期的街遊導覽培訓

經過從 2013 年 6 月到同年 9 月這段期間初步的接觸和互動，街遊的創新網絡已經大致成形，在有了初步共識的基礎之後，從 2013 年 9 月開始就是一連串的培訓過程，整個網絡的互動更為緊密。在整個街遊導覽員的培訓過程中，大致上可以分成三期，第一期是由曾小姐自己培訓，透過自身的網絡連結到導覽相關的領域，希望透過不同導覽經驗的比較，找出最適合的方法，嘗試將導覽員培訓起來。但是因為處在創新方案的初期階段，曾小姐對於街友這塊領域並不熟悉，在缺乏專業知識和資源的支持下，第一期的培訓並不算順利，而曾小姐也因為個人的一些因素暫時沒有辦法繼續參加培訓。到同年的 9 月，萬華社大推出了一個導覽的課程，並將街遊活動導覽員的培訓納入這個課程中，開始了為期三個月的第二期培訓。張社工在這一期的培訓中扮演了一個跨部門的連結角色，他提到（參照表 4-1，PB1）：

大概七八月的時候，我就打電話給副校長，我也找了一些以前在這邊工作的文史工作者，一起去社大開個會，那文勤也有去，…，後來討論有

了想法之後，他們就組織了一個班，就是導覽員的訓練班。(B，31-37)

可以發現在這一階段的培訓已經從創新發展初期各別的互動到現在是整個網絡一起參與方案的推動，開始將各參與者串聯起來。萬華社大副校長在談論到這一期的培訓時也提到：

那因為課程是學校擅長的，所以在前頭的培養是由學校來負責，那後端的東西就是我們沒有辦法去做的，也沒辦法去負責，所以就是訓練好在送去給他們。(D，57-59)

所以在這一階段的培訓中可以看出，網絡的關係從創新方案初期較為鬆散的關係到現在已經形成一個整體緊密的互動關係，而且開始發揮各自部門的專長，產生分工的型態，各自專長的互補有助於穩定網絡的發展。萬華社大負責專業的課程設計，而後端的街遊活動規劃和推行則主要交由芒草心協會來負責。另外張社工也特別談到了，在第二期的培訓過程中，萬華社大與台北市都更處合作的一個「社區規劃師」計畫也產生很大的影響：

那這個還有其他的經費來源，它搭配了一個「社區規劃師」的訓練，…，所以它第一期的班就會有所謂的小天使，也都是培訓的社區規劃師，所以他是一起上課的拉，…，一起上課這件事情我覺得是一個很重要的關鍵之一拉。(B，37-41)

公部門的間接參與是這個街遊活動很特殊的地方。張社工談論到公部門在這個街遊活動中的角色時認為公部門雖然沒有直接的參與這個活動，但是透過各種方案間接的參與，對於方案的推動來說是相當重要的。他也認為公部門最重要的功能在於維持基本需求：

其實也不是說傳統的方式不行，它可以保障他們的基本需求，像是以工

代賬的方案等等，這是一個基礎。(B，242-243)

總結在這第二期的培訓理面，看到的是整體網絡的參與更甚於零星參與者的互動，而萬華社大的課程提供了一個很好的平台，在萬華社福中心張社工的穿針引線之下，開始連結外界的資源，不論是地方社群的團體或是公部門的方案，都是催生出這一期培訓的重要因素，其中像與社區規劃師的合作過程中建立起的人脈關係也成為後來創新方案能夠推動成功的一個重要因素。

二、 第三期的街遊導覽培訓

經過前面兩期的培訓之後，他們發現仍然有許多不足的地方，因為前面兩次的培訓主要是著重在口語訓練和文史資料的補充上，這些比較專業、技術性的東西。但是街友們因為個人特殊的經歷，或是因為久未跟人群和社會接觸，心理上一時間沒有辦法適應，在短短三個月的時間把這些專業知識性的東西硬塞給他們其實就有相當大的困難。所以在 2013 年 12 月第一次成果發表會結束後，他們決定要展開第三期的培訓。秘書長在談到第三期培訓的時候，提到了他們價值觀的轉換（參照表 4-1，PB2）：

張社工他們就覺得第三期的培訓應該不要再去看那些技術層面的東西，應該要再回歸到人的本質上，比方說要怎麼引導他們整理自己的生命經驗，怎麼樣去把他很有意義的個人故事引導出來。(A，454-457)

在評估跨部門合作關係的文獻中提到，不同的部門在合作關係中願不願意改變原本的策略，使合作關係的成果能發揮出來是評估一個合作關係好或壞的標準之一(Mette Jørgensen, 2006)。從上面的互動可以看出來，一開始在培訓過程中，萬華社大的課程設計上是偏向專業、技術層面的，但在第一次的成果發表會後發現這樣的訓練並沒有發揮預期的成效，也沒辦法突顯出與其它導覽活動的差異性。所以在與萬華社福中心的張社工和芒草心協會的團隊討論後，決定在第三期的培

訓中回歸人的本質，將這些街友的生命故事融入每個導覽的景點中，一方面幫助街友們自我探索，一方面則做出市場區隔，所以後來第三階段的培訓就主要交由夢想城鄉協會的徐老師來負責。其實徐老師一直都與萬華社大保持著合作的關係，也是萬華社大的顧問群之一，對於遊民的議題相當關懷，所以在當初街遊活動推動的初期就對此保持著高度的興趣。到後來第三期的培訓時，因為徐老師本身的專業領域就是成人教育，也因此找到了徐老師來規劃這第三期的培訓，夢想城鄉協會的謝小姐談到當初參與第三期培訓時提到（參照表 4-1，PB2）：

就是從我們整理的故事中，他們會知道以後每個導覽員的路線要怎麼走，…，老師比較專注在拋問題、整理故事這樣。(A_1，125-130)

其實到後期比較有分工出來了，這個方案比較歸芒草心協會的，…，因為除了導覽之外我們有做其他的方案，…，所以那時候我們在整理故事的時候就是想把這些方案也拉到導覽的內容裡面，也讓他們去體驗，然後可以講。(A_1，137-141)

所以在第三期的培訓重點就放在街友本身上，從他們自身故事的整理到連結導覽活動，從本質上做一個改變。同樣的在這個階段，組織間的分工已經更加明確，除了組織本身的專業之外，也開始與地方的社群互動，將社群的資源納入整個社會創新的網絡中，除了使創新的概念可以推廣出去，與社群的結合互動更能夠幫助街友們重新建立社會關係，有助於達到社會創新的最終目的。

三、 芒草心協會與公部門的互動關係

在第一次的成果發表之後，創新網絡的成員就開始思考未來要如何將這個街遊活動繼續推動下去。那因為前面兩次的培訓成果不是很顯著，於是開始規劃第三次的培訓。在這一個階段，其實網絡內的組織分工已經越來越明確，芒草心協會也承接了這項街遊活動，成為這個活動的主要負責機構。從這段期間開始到現

在，芒草心協會開始嘗試與外界連結，尋求更多資源的管道，其中不乏與公部門的接觸。在這個接觸過程中，對芒草心協會在後來街遊活動制度的設計上產生不小的影響。秘書長在談到當初與公部門的互動時提到：

就是我們這個計畫提到內政部去希望它可以贊助一些經費，可是政府在遊民服務這一塊的心態是比較趨於保守的，…，所以它當初對於我們倡議計畫街遊的這個部分，它在給經費的時候相當保守。(A，89-94)

在芒草心協會和內政部的接觸過程中發現，兩個組織間有明顯的價值觀衝突。從芒草心協會的角度來說，他們會希望內政部能補助相關活動的經費，由於他們也是一個剛成立不久的非營利組織，人力和物力的資源相對不足，尤其是人力的部分。因為街遊活動需要的志工人數相當龐大，相關的行政人員和導覽員的費用都是一筆不算小的支出。秘書長在談到當時申請計畫的預算案時提到：

其實在我們編列的預算裡面包含了講師的培訓費，…，另外我們還有編列一個是勞務報酬，就是這些街友培訓之後去做導覽這件事，…，結果全部被刪了。所以他們可能覺得不切實際或什麼的吧。(A，94-101)

當初所提出的預算案裡面，剛好芒草心協會所最需要的人事相關費用通通被內政部刪掉了。當時他們不太能理解，認為這是一個正當的勞力付出，就像一般許多的計畫一樣，會有一些基本的人事費用支出，為什麼會審核不通過？但其實從整個預算案的審查來看，內政部也不是全然的否定這項計畫。秘書長提到一件很有趣的事情：

把你的計畫拆得很零碎，…，符合他們內政部社會福利補助經費要點的那幾個項目，它就是抽出來給你，…，特別是它只補給你幾個項目，…，也是後來逼得我們去做收費。(A，637-646)

其實這樣的結果從公部門的角度來看並不奇怪。公部門的所作所為必須於法有據，很難因為個案的特殊性而給予特別的待遇。所以內政部站在公部門的角色上，必須以整體的公共利益為考量的依據，並依照法規所規定的事項給予補助，不能專對於某個方案給予額外的款項。所以張社工以他多年在公部門工作的經驗，在談到與公部門的互動時，提到了很重要的一點：

其實也不是說傳統的方式不行，它可以保障他們的基本需求，這是一個基礎，…，那公部門在街遊這個活動中比較適合的角色就是這些，因為公部門的資源比較多阿，…，吃的、醫療和住宿的費用等，這一年都好幾千萬阿，可是公部門好幾千萬也可能搞不出這樣的東西，因為創造力，我覺得是創造力和思考的角度不一樣啦。(B，242-254)

他認為公部門很重要的一個角色在於維繫街友的生活基本需求，也應該將大部分的資源放在這個上面。他以英國的 Unseen Tour 為例，他們在推動街遊導覽活動前也是從滿足基本的生活需求開始，必須要先能有一個穩定的生活水平，才可能成功的推動創新方案，久續的經營下去。另外也可以看出公部門與非營利組織本質上的不同，他認為公部門要在繁雜的公共事務和滿足弱勢團體基本生活需求之外，很難再有什麼創造力，倘若有，也可能因為時間或經費的限制，沒辦法及時的將創新概念發展起來，執行力相對低落。但非營利組織不同，它本身的任務就在於服務特定的族群，提供良好的服務，達成組織的願景，所以當它們一有創新的概念，馬上可以籌措資源，設法將創新的概念發展成為方案。但在跨部門的組織合作關係中，不同組織間價值觀的衝突也可能會影響到各自組織的價值觀，也可能產生正面的效應，使組織在互動的過程中能彼此成長。像秘書長說的，雖然他們在申請政府的補助方面並不是這麼順利，但可以感覺得出來公部門的價值觀是有逐漸的在改變，例如她提到說：

以街遊領域來說的話，像我們這次的「街友，皆友」這個計畫會過，我們是覺得蠻意外的，因為內政部公益彩券回饋金的補助，我本來以為它會是偏向保守的，…，可是至少最後他們還願意通過，…，我已經覺得還算超乎我的預期。(A，689-695)

我覺得他們很注重效益這個東西，那我們案子會過，我覺得當初跟承辦人談的時後，…，他覺得這個計畫要是有執行的很落實的話，那個效益是有的，…，所以我覺得如果不是一個照顧基本吃穿的計畫的話，那你的計畫可能就是要創新，然後要有一定的能見度的。(A，701-710)

從芒草心協會與內政部承辦人員的互動中可以瞭解到公部門的價值觀也開始有所轉變，開始關注基本需求以外的其它創新方案，設法將它納入政府的方案之中，或者利用較為彈性的補助方式幫助推展社會創新。這股社會創新的風氣逐漸蔓延到公部門，像行政院 2013 年的「國家創新力提升計畫」便配合資訊展推出「國家創新月」的活動，其中有關社會創新的介紹更是一大重點，足以證明公部門越來越重視社會創新的領域，希望透過社會創新的推展、與公部門的合作，創造更大的公共利益。

四、 與社群和媒體的互動

街遊創新方案之所以能成功的推動，與社群的良好互動是很重要的因素。與創新的初期相比，在創新方案的發展階段，有了更多與社群之間的互動，與不同社群的互動幫助街遊創新方案的網絡能更廣更豐富，使街遊方案能朝向更多元的面向發展。秘書長談到與社群的互動過程中，主動讓街友們融入社群對於培訓的成效是有正面的幫助，更能提升他們的信心：

那我們都會想說與其我們自己出去分享，那如果他們的目的是為了更認識這一群人，…，我們就會把一些在我們自力支援中心的住民或街頭的

朋友，…，帶他們一起去，由他自己對同學做分享和互動。(A，78-82)

透過這樣與人群的互動，可以讓大眾瞭解到街友的實際狀況，也許並不如他們刻板印象中一樣，比較偏負面的評價。透過互動的過程，讓大眾親身體驗到他們的生命故事，以比較中立的心態去分享他們的心路歷程。而透過這樣連結所建立起來的社會關係才會更加穩固。其實除了主動接觸人群之外，在培訓的過程中也採用尊重、信任和同理心的態度與街友們進行溝通交流，曾小姐就提到培訓的過程中：

所以在這整個過程中我們是希望導覽員參與其中的，然後就是有討論過，大家都可以接受，就不想要搞得好像是單方面的規定。(C，79-81)

這樣將街友們的意見納入課程規劃中，可以使培訓的過程更加順利，也可以增進與學員間的信任，他們也會比較願意去遵守課程的規範。這在跨部門的組織合作過程中也是相當重要的一環，將利害關係人的需求納入創新的方案之中，是跨部門合作能成功的因素之一(Mette Jørgensen, 2006)。而在這個階段裡，曾小姐就扮演一個很重要與社群互動的角色。曾小姐在談到跟社群的互動時提到：

就是萬華裡面有一個涼粉攤，…，那她知道我在做這個的時候，就說你為什麼要做這個，浪費時間拉，但後來慢慢接觸之後，她瞭解我的想法和背後的一些脈絡之後，也開始認同我的理念，…，而且還會幫我們宣傳，我說宣傳不只是宣傳街遊導覽這件事情而已，還有一些遊民政策。(C，103-110)

從這樣的互動中可以看到價值觀的潛移默化。其實這個街遊活動除了幫助街友們培養經濟的能力，更重要的一點是透過這樣的活動去慢慢影響人們對於遊民政策或議題的看法，能拋開以往的刻板負面印象，發覺他們身上也是有很多值得學習的地方。而透過與社群的互動更能從最基層的地方開始，慢慢的將創新的理

念擴散出去。所以在這個創新發展的階段，很多與社群的互動看似沒有跟街遊活動有直接的關係，但是無形之中這些與社群的互動都會連結到社會創新的網絡，擴大網絡的影響力。除了曾小姐之外，夢想城鄉協會的謝小姐則將這個街遊的活動當作一個媒介：

雖然這些機構沒有參與我們的方案，但是這些導覽員可能跟這些機構有一些互動，所以我們就試圖想拉這個網絡，就是希望他們能跟社區的社福機構有互動。(A$_1$，141-143)

比起只關注街遊導覽這項方案，其實夢想城鄉協會更重視的是社區的營造。他們希望建立一個共同的生活圈，將社區與議題結合起來，透過社區的資源和網絡的互動關係，把人和地方的關係拉的更緊密。就像張社工提到的：

這個導覽中至少他們握有主導權、發言權，可以談社會議題或他們的看法，然後與來聽的人互動，…，我覺得是一個蠻良性的互動。(B，193-196)

這也是街遊活動不同於其他導覽的地方，它多了更多導覽員本身的故事，與當地的景點結合之後，呈現給民眾的是一則則富有意義的生命故事，透過與導覽員的互動也更能瞭解到很多被人忽略，不易觀察到的特殊經歷。

另外萬華社大副校長在談到推動街遊活動時與社群的互動關係時提到：

那像我們在規劃導覽路線的時候，也會跟一些機構有些合作，可能導覽的時候會去介紹到他們的故事，…，其實這也是一種合作的方式，…，我們需要故事，他們需要行銷，其實這都是相輔相成的。(D，150-154)

這樣的互動方式提供了這個街遊活動中新的合作方式。也是在跨組織合作關係的文獻中提到的，一個成功的合作關係，必須要考量到各組織的需求為何，決

定採去怎麼樣的策略使合作關係能發揮成效。換言之，組織間願不願意為了合作關係的維持而調整彼此的策略(Mette Jørgensen, 2006)。在萬華社大與社群的互動過程中，各自瞭解合作的組織間有什麼樣的需求，根據這個需求形成的合作關係就能產生實質的效益，符合各自組織的需求。而這樣的合作模式是如何形成的，副校長有特別談到：

你在中間跟他有更多的互動，信任感建立起來的話，當你真的有一個很大的事情要對方來跟你合作的話，其實是容易的。因為他們就會對你是相信的，所以這個信任感在機構和機構之間合作是比較重要的拉。(D，159-162)

那應該也是說目標一致，因為我們都是在這個地方，所以我們做很多東西的目標都是怎麼樣讓這個地方被看到，它的重要性和價值，怎麼透過這些活動去展現，被別人看到。(D，195-197)

環顧整個街遊創新方案的過程，非正式的合作關係往往是串連這個創新網絡不可或缺的要素，而這種非正式關係的形成靠的就是組織間的相互信任。在有了這樣的信任基礎，很多跨組織、部門的創新方案網絡就很容易成形，合作關係從本來的被動尋求合作變成主動的邀約來共同發展一項活動。在這樣的互動模式中，資訊、資源和知識是相互平等的交流，不會侷限於特定的領域和形式。

如同許多談論創新擴散的文獻中提到的，大眾媒體是創新概念擴散一個很重要的媒介。Frances Westley 和 Nino Antadze(2010)就提到大眾媒體在創新擴散的階段扮演了一個推廣者的角色，將社會創新的理念「推銷」給「消費者」(包含公私部門的組織、民眾或社群團體等)。但他們也指出現今社會創新推廣碰到的一個很大問題就是創新的理念沒辦法被主要的「消費者」看到。而街遊創新方案推動的期間也碰到了類似的問題。秘書長談到當時方案推動的初期，因為制度的

建立尚未完備，尤其要不要收費的問題一直是他們爭執的焦點。到後來決定採用收費的機制，也會開始擔心無法與當地其它的導覽活動競爭，一開始就不被看好，也不太清楚要如何去行銷這個活動。但後來第一個媒體採訪了這個活動，秘書長提到：

我們開始第一個媒體效應是聯合報的記者，…，那個報導寫出去之後就整個炸開了，…，那其實就那段期間的媒體效應很集中，也迫使我們加快腳步去把很多制度建立好。(A，339-346)

在這個媒體效應暴發之後，越來越多領域的人或組織開始對這個活動產生高度的興趣。在媒體高曝光之下，原本擔心會沒有市場的疑慮就漸獲改善，而且促使街遊活動的制度更快建立。張社工也談到，媒體效應引發之後，街遊網絡就更趨豐富：

那街遊也是這個樣子，…，那很重要的一點就是它的網絡出來，…，以前社會上會接觸到街友的可能只有這一小指頭的一點點，…，變成它有很多科技網絡的人，網路拉、媒體拉，就讓他們參與，就是它讓那個接觸的層面變很廣。(B，274-278)

總的來說，在街遊創新方案的發展期，社群和媒體的互動是街遊活動之所以能如此成功的要件之一。它主要讓原本的創新網絡更擴大、更多元化，讓不同的資源、知識能相互流通，讓成功的經驗可以彼此交流，形成一個合作的群體，有利於創新活動的進行和推廣。黃惠勤（2009）認為社會創新是人們透過互動關係將理念實踐化的一個過程，同時，社會創新的成果也能促使社群內的成員更投入社會創新的活動，而維繫這互動關係的就是彼此間的信任。換言之，社會資本在這個街遊創新方案的過程中，是跨部門組織間或與社群互動間很重要的接著劑。

貳、小結

創新方案的發展期比起創新方案的初期，有了更明顯的網絡互動關係，而這樣的互動關係對於創新方案帶來什麼樣的影響？在有關網絡的文獻中提到，網絡很重要的一項功能就是作為正式組織以外的一個替選方案。比起正式的組織，網絡型態關係的優勢在於它能快速且大規模的擴展，資訊和資源能快速的交流，將人或組織有效的結合在一起(Murray R., Caulier-Grice J., & Mulgan G., 2010)。那要如何評估網絡關係的成效？不少的學者提出可以從組織間的策略、價值觀有無衝突、彼此間的責任是如何劃分以及彼此間的權力關係是否平衡等幾個面向來評估(Klijn & Teisman, 2003; McQuaid, 2000; Kaplan, 2003; Zammit, 2003; Lister, 2000)。而 Mette Jørgense(2006)則將上述的分析觀點融合為兩個面向去分析這種跨部門、組織的合作關係。第一個是參與者的策略，第二個則是從合作關係的優勢和合作關係的困境(collaborative inertia)來探討合作關係過程中的特色。

從在創新方案發展期的三階段培訓過程、與公部門和社群的互動關係來看，創新網絡內的參與者採取的都是相互合作的策略，彼此都為了同一個目標，從各自組織的專業出發，將資源和資訊投入創新的網絡之中，讓所有的參與者都能獲取這些資源和資訊，建立一個良好的互動平台。在這樣一個合作策略的發展之下，在網絡的互動過程中就比較不容易看到單憑一個組織或個人的意見就可以決定方案該如何推動，在權力關係上也是趨向平衡的，彼此都有權力影響決策的過程。而從創新的發展期開始，各參與者之間的分工也越來越明確，責任的歸屬也相當清楚，這樣的好處在於不會因為權責不清而導致合作過程中出現太大的衝突。但因為各參與者的價值觀多少會有差異，彼此間衝突的發生在所難免，但從這階段的互動過程中發現，衝突的產生往往都能透過組織或個人間的溝通來尋求解決，也會透過創新概念的擴散和推廣，漸漸的影響網絡中的其它參與者。

申言之，網絡中不同參與者所採取的行動策略會影響到整個合作關係過程中的特色。在街遊創新方案網絡中，大多數的參與者採取的都是合作的行動策略，所以呈現出來的合作關係優勢，例如因為良好的合作關係產生的協同效應或是資源的共享，都會明顯多於組織合作關係的困境，這可能是街遊導覽這項社會創新方案之所以成功的關鍵之一。

另外，具有跨部門身分的參與者在創新發展的這個階段也扮演了很重要的中介角色。Robin Murray、Julie Caulier-Grice 和 Geoff Mulgan(2010)在談到創新過程時，認為創新方案的供給方和需求方不會主動的連結在一起，而是必須透過中介者(intermediaries)將彼此串聯起來，在這個街遊的創新方案中可以發現扮演這個重要角色的是萬華社福中心的張社工和夢想城鄉協會的徐老師。張社工因為同時具有社會局社工和芒草心協會志工雙重的身分，熟知在遊民相關領域網絡的互動關係，因此對外可以將街遊創新方案的網絡和遊民相關議題的網絡相互連結，對內也做為一個連結創新網絡參與者的橋樑。而夢想城鄉協會的徐老師也是，因為本身是萬華社大的顧問，且長期關注萬華地區的街友議題，所以在後來第三期的培訓就將政府委託的研究案與街遊創新的方案結合在一起，連結萬華社大設計出第三期的培訓課程。

在整個街遊方案推動的過程中，理念的宣傳其實占了很重要的一部分，媒體的宣傳可以視為一種創新擴散的平台，這種創新的擴散對於非營利組織理念的推廣尤其重要。因為媒體的報導往往被視為不需要成本的宣傳，而非營利組織因為組織特性的關係，資金的來源大多需要靠募款或者捐贈，很難自身從事營利的行為，且關注的可能大都是社會上非主流的議題，因此難以有效的推廣理念。但芒草心協會推動的這一項創新方案成功的吸引了媒體的關注，等於是做了一個免費的宣傳，成功的將創新理念推展出去，吸引更多其它的資源投入，使創新方案能夠持續的推動。

綜言之，在這個創新發展的階段，因為參與者間的合作策略關係、跨部門中介者的角色以及和媒體、社群的互動使得街遊方案的創新網絡能夠持續的發展和穩固，有助於方案的持續推動。

綜合上述結論與研究架構，將創新方案發展期各參與者之間的互動關係以下圖呈現：

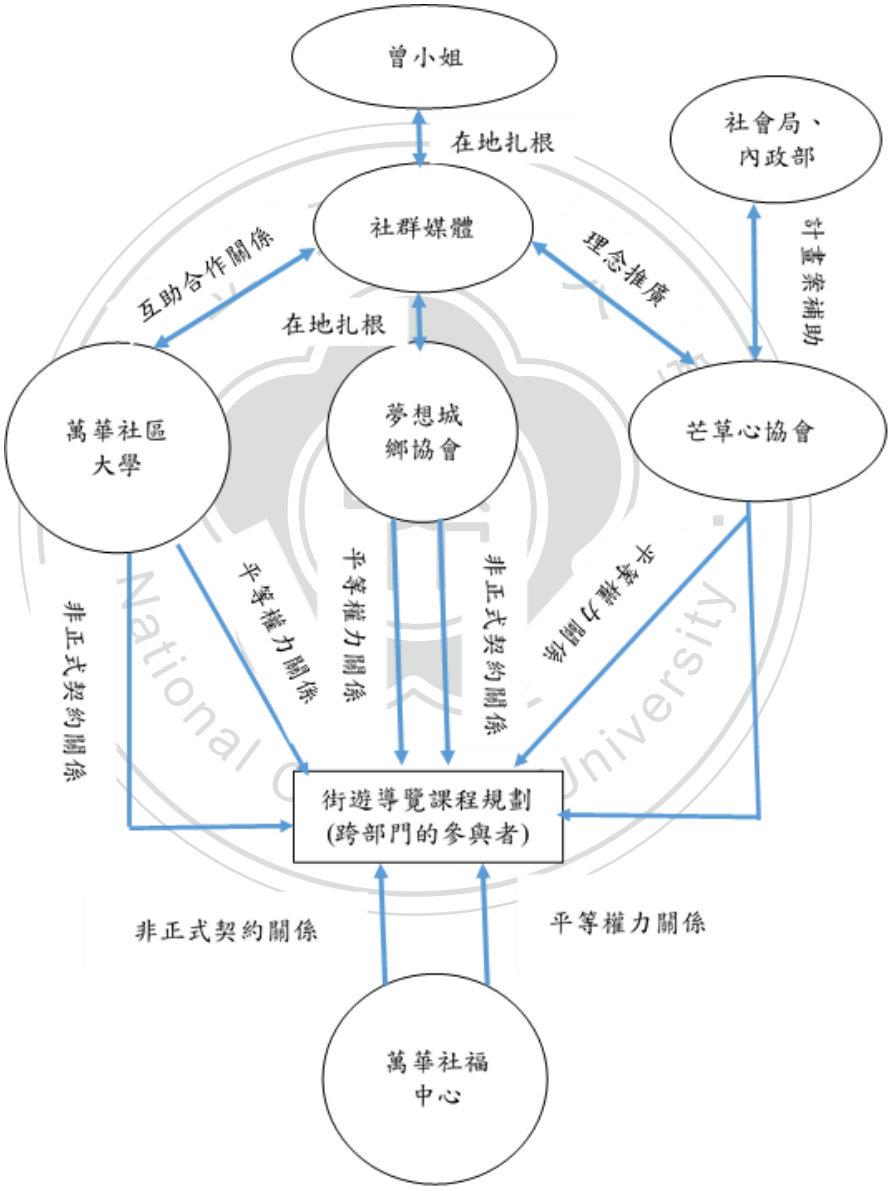

圖 4-2 創新階段發展期各參與者間互動關係示意圖

資料來源：作者自繪。

第三節　創新網絡的困境及未來展望

本節主要討論街遊創新網絡未來可能的發展方向，分為街遊創新網絡推動過程中碰到的困境以及各參與者對於街遊網絡未來發展的想法兩部分。

壹、創新網絡的困境

回顧整個街遊活動的過程，困境的發生大多是組織間價值觀的衝突或缺乏相關的專業知識，像張社工在談到網絡互動過程中：

有一個很大的盲點是因為其他人沒有對街友認識這麼多，那當然現在還是主要在我這個部分，那這是一個比較危險的地方，就是他比較不容易去發掘哪些人適合這個東西。(B，300-302)

其實這樣的困境也發生在其它的參與者身上，因為社會創新方案的對象是具有特殊生活型態的街友們，若非長期的與他們互動，很難瞭解到他們有什麼樣的需求，如許多創新文獻所提到的，一旦你無法瞭解利害關係人的需求，將難以依據利害關係人的需求規劃詳盡的創新方案，也容易在創新的過程中失去明確的目標。曾小姐在與街友們的互動中也提到：

其實碰到最大的困難第一個是因為人不熟所以要建立關係吧，…，所以要讓他們相信你是會全心投入的，所以一開始花比較多時間建立關係。(C，51-55)

曾小姐碰到的困難也突顯出了社會資本在這個創新網絡中的重要性。因為每一位街友都有他特殊的狀況，也面臨了不同的困難，每個人的經歷和個性也不盡相同，無法一概而論。那要怎麼樣挑選適合的人選參加導覽員的培訓就是方案推動過程中的一大困難。所以必須要能打進街友的群體中，與他們建立長久的信任

關係，讓他們瞭解到街遊導覽活動的意涵在哪，對於他們能有什麼樣實質的幫助，如此才能夠提升街友們參與這項創新方案的意願，也才能更長遠的發展。另外一個主要的衝突困境發生在對於街遊方案推行的策略上。秘書長在談到與曾小姐在收費機制上的爭議時提到：

就是我們芒草心協會這邊的一些社工，他們覺得說街遊這個東西收費感覺很勢利，因為我們是非營利組織，做收費這件事我們也會擔心被人家說利用服務對象斂財，這是我們當初持反對意見的理由，…，文勤就說為什麼說是斂財，使用者付費本來就是一個要去推廣的概念，…，覺得這是一個很合理的勞務的報酬。(A，573-577)

另外曾小姐在談到和芒草心協會的團隊互動則提到：

像我是一直待在科技產業，它是一個變動比較快的產業，所以需要一些比較中長期的計畫。那像對社工來講，它是一個要應付不同狀況的工作，每天要處理的事情就很多了，沒有餘力去想一些比較長遠的計畫，…，像我在跟芒草心協會的夥伴互動過程中，在一些方案規劃的過程中有一些不同的想法。(C，232-237)

從芒草心協會和曾小姐的互動中可以看出，衝突的發生主要源自於各自背景和專業程度的不同，反映在思考模式上的差異。同樣的，價值觀上的差異也出現在芒草心協會和夢想城鄉協會的互動上。謝小姐提到各自對於街遊創新方案的想法時提到：

價值上會衝突的地方就是，比如像我們協會會比較從，…，我們是想要做社區營造，我們是希望可能街友、社區跟外面的群眾，他們其實是一起在發展的，也就是說不是只 focus 在街友身上，因為我們知道芒草心協會他們想要做的是像英國一樣，有一個生動的故事加導覽線，行銷這

個街友。 (A_1，274-286)

從街遊創新方案的網絡中可以看到許多不同組織或個人間的互動關係，也因為組織特性的不同，對於方案都會有各自著重的地方，這樣的衝突反應出來的就是價值觀上的差異。但其實這樣的差異是有助於跨部門、組織的合作關係和維繫網絡的穩固。如同前面的分析所提到的，因為網絡的參與者採用的大多是合作關係的策略，所以這樣的衝突反而變成多元觀點的思考，能從更廣的面向去思考什麼是有助於街遊創新方案的持續發展。社會創新的過程其實可以是一個動態循環的過程。隨著創新方案的推行，可能會碰到不同的問題，如何不斷的適應並找出解決的辦法，是創新能否持續推動下去很重要的一個關鍵。像李秘書長所提到的，街遊活動它本身一個很殘酷的事實就是回客率不佳，若沒辦法持續的吸引到客人，遲早會遇到瓶頸。因此她就開始思考其他的可能性，而他們談到的許多未來可能發展的方向和目標其實很大一部分是建立在理念的成功推廣上。因為街遊活動的成功吸引了更多的人關注，理念獲得認同，越來越多的參與者願意跟他們合作，更多的組織、個人和社群加入到這個網絡之中，使原本創新的方案更添加了持續創新的可能。

貳、創新網絡未來的發展

隨著街遊創新方案網絡不斷的擴展，越來越多的參與者被納入網絡體系中代表著未來將有更多的創新可能性來解決互動過程中面臨的困境和因應日趨複雜的環境變遷。本段主要談論各參與者對於創新方案未來發展的一些想法。

一、與企業的互動

在非營利組織的跨部門合作關係中，與企業的互動關係是相當重要的一環。在整個街遊創新方案的互動過程中，較少企業參與其中的影子，但之所以與企業

的互動關係不這麼強的原因，秘書長提到：

對企業來說，我們這個服務的族群不是他們那麼喜好的。因為像我們曾經有去問過一些企業，那他們其實會很注重企業形象的部分，他們也想要去做公益來展現他們社會責任這一塊，可是他們就是會挑選族群拉，像兒童、青少年、老人或身障者，因為遊民的負面刻板印象是比較多的。(A，168-173)

所以我們就在想說除非我們能夠很具體的提出一個計畫，然後那個計畫剛好也是跟企業的宗旨符合，…，我覺得要是刻板印象不消除，你很難讓企業掏錢出來幫助這些人。(A，204-211)

在跨部門的組織理論中談到有關於非營利組織與企業之間的互動，有從信任和動機兩個面向進行探討。大部分認為企業的動機傾向自利而非營利組織則是出於利他。而從信任的角度切入，企業著重在契約關係上，而非營利組織則較重視共享價值以及任務的團結。那在芒草心協會嘗試與企業接觸的過程中發現，企業參與的動機方面是以提升本身企業的形象，或者出於企業社會責任，而且是以社會大眾普遍能接受的領域為主，對於遊民服務這個比較敏感的領域，參與的意願就不高，與理論所描述的參與動機類似。而非營利組織則較注重弱勢群體的關懷，在服務的提供上本來就比較會針對特定的群體。這樣企業與非營利組織在參與動機上的差異，可以部分的呈現出企業和非營利組織的合作在街遊這項活動中的困難性。在描述跨部門組織合作關係的文獻中提到，合夥關係要能成功的一個很重要因素就是要有文化意義上的轉移，這意味著必須要突破傳統的框架，進行價值觀上的溝通，就像李秘書長提到的，必須要消除企業對於街友的刻板印象，才有更進一步實質合作的可能性。而秘書長就嘗試著要突破這樣傳統框架的限制。在其它芒草心協會推動的創新方案中，就嘗試與企業做連結，從企業本來就有在提

供的弱勢家庭補助著手，將原本市場服務的提供者改由組織街友團隊來取代，與這個補助計畫結合，雖然一開始成效可能不如市場上的服務供給者來得好，但從小的地方做起或許能夠慢慢建立正面的形象，吸引更多的企業投入資源。

二、導覽員的精進策略

在談到街遊創新方案要能持續推動下去的要件時，大多數的參與者都提到了導覽員的精進是必要的，秘書長提到：

比方說導覽員的一些精進的策略，…，如果是我們自己來弄可能聽一聽覺得 OK 就讓他們上線，可是文勤講得不一樣，…，所以她在中間就安排了幾個機制，就是導覽員訓練完成之後，…，他必須要讓老師來認證，…，所以她們等於說把這樣評鑑的一個機制帶進來。 (A，397-414)

在導覽員的精進策略上也看得出來是不同參與者互動出來的結果，曾小姐也提到：

我覺得是導覽員的持續精進和新進導覽員的培訓是重要的，因為這個導覽就是每個人只能做到一次的生意，它要怎麼樣培養自己的好口碑，我們要怎樣能有新的導覽員進來，那假如有一些不同的選擇，我覺得也會蠻重要的。(C，198-201)

雖然芒草心協會和曾小姐的想法上有所差異，但如同前面所提到的，良好的互動聯盟策略能帶來正面的影響。曾小姐從市場的眼光來分析導覽員的精進策略，認為街遊導覽的一次性生意是創新方案中原生的限制，在這樣的限制之下必須從市場的角度出發來思考要如何擴大市場的知名度和調整收費的結構才能將街遊活動永續的推動下去。因此在這個部分，芒草心協會做了妥協，將這一套量化的評估機制帶進來街遊的創新方案中，與他們以往習慣的質性評估方式有很大的不

同，但是這樣的衝突卻恰好彌補了單一組織的限制，激發出更多的可能。而張社工則從導覽員本身的狀況分析，認為：

那我的部分是我對這些人比較瞭解，那他們也對我比較熟悉跟信任拉。所以在跟他們的培訓裡面，…，要有你的特色拉，所以你的特色展現出來才是重要的，…，你要講出自己的特色就大概成功百分之五十了，所以我都是依照他們的特色去跟他們討論這個行程。(B，114-119)

那導覽員的素質也是要提升，當然也要達到一個量，…，他要如何去增加新的街友、新的路線，應該說增加新的導覽員，這個對團隊來說是比較重要的部分。(B，298-303)

張社工從他自身的專業分析，街遊導覽活動要能持續的推動下去，除了制度面的因素以外，人，也是一個重要的因素。必須將個人的特色融入這個制度當中，與現在市面上有的導覽活動做出區隔，將街友們豐富的人生經歷帶進導覽的景點，才能將活動的內容做深，也才能幫助街友們找到重新與社會連結的動力。而有了這些基礎之後才開始考慮要如何將規模擴大，對街遊活動產生實質的幫助。

不同的參與者之間相互磨合，包含了價值觀的溝通和執行的策略。在價值觀上，以社工背景為主的芒草心協會成員傾向以「人」做為思考的核心，不太贊同將一些量化的評估方式帶進來社福的領域，而曾小姐則以自身科技業的背景認為街遊這項活動應該要結合市場的機制，不能只單純作為一般的文史導覽，在借鏡了國內外一些收費導覽的經驗後，決定將收費的機制帶入街遊這個創新活動中。除了收費的機制外，曾小姐相當重視的就是服務的品質，這也顛覆了傳統社福領域的觀點。傳統的社福觀點認為成效的評估應該採用比較偏向質化的方式，在意的也是「人」的部分而非服務本身。曾小姐則站在另外一個不同的立場，他認為其實街遊導覽算是提供一種服務，放在市場的機制底下，要能持續的運作下去，

服務的品質就相當重要，所以她引進了一個評分的機制，結合萬華社大專業的師資，針對街友們量身訂定了一套評分的標準，必須要通過這一項標準才能夠成為正式的上線導覽員。就在雙方都互有堅持的狀況下，逐漸的磨合發展出更細緻的分工方式，街遊活動的一些制度面或技術層面就交由曾小姐負責，芒草心協會的成員們則專注在街友人選的挑選和培訓上，形成一套良好的合作模式。

三、未來的發展方向

在談到街遊創新方案未來的發展方向時，也看到了不同的參與者因為自身組織或個人的特質，也會出現不同的看法，但是從整體的觀點上，它們並沒有太大的衝突，反而像是診斷疾病一般，找出現階段創新方案所缺少的部分以及未來可以努力的方向。秘書長提到：

街遊它一個很殘酷的事實就是大部分的人不會花錢再來聽第二次，…，所以對我們來講，我們不會有回頭客，…，所以我們就是去分析我們街遊的客群，…，我們可以從校園去著手，…，像是有一些社工系的通識課程去做結合，…，一般客群的開發我們也可以結合背包客旅館，或當地的一些文創咖啡店，形成一種跨界的交流合作關係，…，然後再來就是像公部門有一些教育訓練。(A，736-765)

張社工也從他自身跨部門、組織的角色，提出了一些建議：

那芒草心協會，那我們當然也是芒草心協會的初始發起人嘛，所以會覺得說這個東西讓 NGO 來做才是最好的，那其實組織起來成為社會企業是最好的。(B，87-89)

那我來看的話是這個樣子拉，那如果以公部門的角度來說它就是一個很好的培力的方案阿。第一個它吸引了社會很大的眼光，注意到這個部分。

(B，211-212)

那街遊也是這個樣子，…，那很重要的一點就是它的網絡出來，…，以前社會上會接觸到街友的可能只有這一小指頭的一點點，因為都是一些社福的網絡，可是你街遊這個東西，它有很多科技網絡的人，網路拉、媒體拉，就讓他們參與，就是它讓那個接觸的層面變很廣。(B，274-278)

最後，最好是能多一點跨部門的合作，才不會有思想上的侷限拉。(B，346-347)

萬華社大的副校長則站在學校的角度，提出了一些建議：

我覺得學校在設計規劃培訓方面是 OK 的，對我們來講，在街遊這一塊我也蠻認同，…，要幫助他們的絕對不只在工作能力上面的養成，…，還有另外一種方式就可能是充實他們的自信或對自己價值的肯定，…，那另外就是怎麼樣在培訓的過程中讓他們重新找到跟社會重新的連結，對自己價值的重新肯定跟找到成就感。(D，260-269)

其實從各參與者的看法中不難看出網絡的連結也會是未來發展的一個重要方向。秘書長開始會從市場的角度來思考要怎麼樣將網絡連結出去，擴大創新影響的範圍，也能讓更多的資源進來這個創新的網絡。而張社工則認為芒草心協會只是一個過渡期的組織，將來要朝向社會企業的方向邁進，因為社會企業才能更有組織規模和穩定的資金來源，提供團隊更健全的制度和人力來發展更多的創新方案。他也認為更多跨部門的互動連結能更突破目前跨部門合作關係中的各種限制，以一個更彈性、對等的交流方式進行溝通，是有利於社會創新的，同時對於公部門來說也會是一個社會培力很好的方案，這樣合作關係產生的協同效應是正面且巨大的。而萬華社大的副校長也從學校的專業角度認為創新方案最重要的意

義還是在街友們價值和自信的建立上，從終身學習的角度來思考也符合社區大學的宗旨，讓這個街遊方案在未來的推動過程中不只是一個單純謀生的工具，而是一個重新找回自我價值和社會連結的重要媒介。

國立政治大學
National Chengchi University

第四節　綜合討論

壹、與研究架構圖的修正比較

回顧本研究架構（圖 3-1），本來預期的是企業、公部門和非營利組織的三方互動，但在訪談之後發現與預期的有所差異。比較圖 4-1 與研究架構圖，原本研究架構圖中有的企業互動，從前面三節的分析來看，因為參與動機的差異導致企業在這個街遊創新網絡中的角色不明顯，反而是所謂非正式部門的曾小姐和萬華社大兩者在創新網絡的初期扮演了很重要的角色，因為參與動機的相近，加上網絡內中介者的連結，創新網絡逐漸成形。而其中代表公部門的萬華社福中心，也與原先所預想的公部門互動關係不同。在原本的研究架構中，預想各參與者與公部門之間會以一個正式的契約關係連結在一起，這也是大部分研究非營利組織網絡關係的研究中所常看到的，但是從前三節的分析中看出，萬華社福中心與其它的參與者之間是非契約式的合作模式，並非監督隸屬的關係，而是近似平等的互動。探其原因，是因為在這個街遊創新的網絡中，萬華社福中心扮演的並非傳統的公部門角色，而是一個網絡連結的中介者，所以和預期的互動模式產生差異。

而到了創新網絡的發展期，如圖 4-2 所示，不同於圖 4-1 的互動，多了其它地方性組織的參與以及與社群媒體更多的互動，對比起原先的研究架構，更多的參與者和互動關係出現在創新網絡的發展期，顯示出創新網絡是不斷演進，吸納更多的參與者，互動關係越趨複雜。在創新網絡的發展階段，原先架構中預期的公部門互動關係逐漸浮現出來。因為當街遊的方案由芒草心協會正式接手後，開始有一個正式的機構作為窗口向政府提計劃案，開啟了這一個新的互動關係。而比起圖 4-1，各參與者自身的網絡開始發揮影響力，與社群媒體的互動結合將這個創新網絡擴散出去，與參與者自身網絡的連結也是與原先設想的架構最大的不同之一。

綜言之，結合圖 4-1 和 4-2 的互動關係可以看到，創新網絡是一個動態發展的概念，很難以單一個架構圖來表示，考慮到時間的發展性，原先不存在架構圖中的互動關係和參與者也可能會隨著網絡的發展而逐漸的參與其中，而造成創新網絡產生變化最重要的幾個因素就是平等的合作關係、與參與者自身網絡的連結以及創新網絡中介者的角色。最後，本研究嘗試將前三節的分析結果與研究架構做比較後，修正研究架構圖如下：

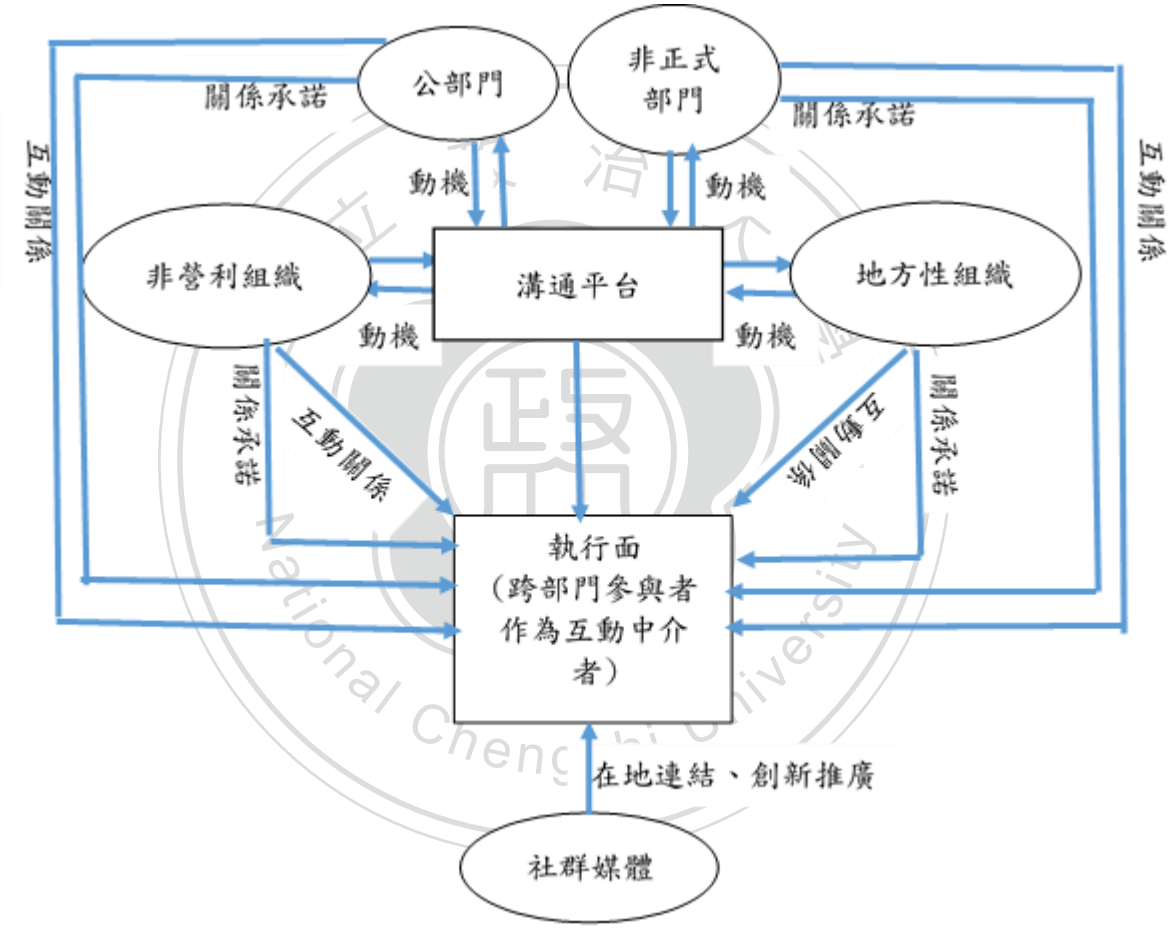

圖 4-3 研究架構修正圖

資料來源：作者自繪。

貳、研究發現與既有文獻比較

Robin Murray、Julie Caulier-Grice 和 Geoff Mulgan(2010)在討論社會創新的過程時，將它分成了六個階段，分別為靈感激發(prompts and inspirations)階段、提案(proposals)階段、試驗(prototyping)階段、維持(sustaining)階段、擴張及擴散(scaling and diffusion)階段和系統改變(systemic change)階段。靈感激發和提案兩個階段主要是找出核心的問題，並將所有的想法、意見匯流，瞭解身處的環境脈絡為何，有哪些資源可以連結。試驗階段則將前兩個階段的想法付諸行動，實際測試這個方案的可行性如何。維持階段則是當試驗階段的方案夠穩定了，便開始設想長遠的發展方向，例如穩定的資源提供或發展更長遠的合作關係。最後的兩個階段則是將這個創新的方案持續精進，並將創新理念傳遞出去，最後達到制度面整體的改變，是屬於更長遠的目標。但他們也提到這個社會創新的階段並非循序漸進的，可能不同的階段同時或者跳躍式的進行，過程中也會不斷的反饋，是一個動態的循環過程。從街遊導覽創新方案的發展過程來看，大致上是遵循著這六個階段。而每個階段的參與者都發揮了各自的專業，像是在靈感激發階段就納入了多元團體的意見，並釐清最根本的需求，以此為基礎發展出街遊的方案。另外在試驗和維持的階段，因為網絡的架構已經大致成形，開始連結更多的資源加入這個創新的方案，使方案能順利推展並朝向長遠的目標發展。隨著參與者越來越多元，他們也會開始回頭思考原來的創新方案有什麼不足，形成一個不斷循環的動態概念，使創新方案能不斷的成長，更能達成共同的目標，解決社會問題。

廖俊松（2006）在研究非營利組織與社區營造的案例時發現非營利組織主要有幾個互動的對象，分別為公部門組織、社區的主要團體和外部的組織三個。其中他提到個案中非營利組織與公部門組織互動良好的原因在於非營利組織的理事長曾經待過公部門，因此有好的連結關係。這樣的互動關係同樣的也在街遊創

新方案中出現，但不同的是萬華社福中心的張社工是同時具有公部門和非營組織志工的身分，因此在資源的連結上將會更為順暢，更能清楚的掌握資源。此外，他的研究中也談到個案中的非營利組織因為擁有大部分的資源，因此能決定社區的需求，主導網絡的運作。但同樣是以區域性範圍為主的芒草心協會在與當地社區互動時卻呈現出另一種型態的網絡關係。因為街遊創新方案網絡的參與者之間是以平等權力關係為主的合作模式，所以不會有某一個資源強勢的一方主導整個網絡的運行，而是會從根本的需求開始討論，多方意見的影響之下，才會有方案的推行。而這樣的互動方式能避免因為資源強勢的一方主導網絡的運作而忽略了其它重要參與者的意見。

而在討論非營利組織的網絡關係，其中很重要的一個面向就是在探討不同參與者之間的社會資本，將不同參與者的互動視為社會資本的累積。有不少的文獻談到論非營利組織的社會資本時，都以幾個主要的參與者為討論的對象，分別是政府、企業和社區（陳金貴，2006）。在李貞怡（2002）的研究中談到「財團法人伊甸社會福利基金會附設中區服務中心」的資源連結時，提到了和公部門還有企業的合作關係。研究發現服務中心正式立案之後才開始與公部門建立契約性之正式連結關係，並以承接政府的案子為主。與企業則有合作方案，提供伊甸訓練出的員工就業機會。同時也因為與其它社福機構有業務的往來，因此發展出與其他社福機構的資源連結關係。而這樣的合作關係是建立在非營利組織與其它組織間的信任關係、專業權威和契約關係上，但這與組織本身的性質有很大的關係，並不一定會發生在每個非營利組織上。因為研究的個案長期發展下來，培養了與公部門的良好互動關係，久而久之與公部門之間就建立了信任基礎，也有越來越多的案子委託執行，穩固的契約方式讓它與公部門的互動更為緊密。另外也因為長年從事社福領域的服務，累積了相當的專業，使企業也願意信任而發展出合作關係，也因為業務上的關係，發展出與其它社福機構的合作關係。而在街遊創新

方案的活動中，因為主要核心的非營利組織芒草心協會才剛成立不久，沒有辦法與伊甸基金會長年累積下來的社會資本相比，縱然有與公部門的互動，也僅只於計畫的補助或其它協會的方案上，難以有穩固的合作關係。而在與企業的互動上，也可能因為協會的宗旨與企業的需求不符或還沒辦法產生明顯的社會效益，與企業的互動關係仍較微薄弱。

類似的互動關係也在楊舒蓉（2006）的研究中提到，在以家扶基金會做為個案探討非營利組織社會資本觀點時，發現家扶中心因為成立已久，具有完備的價值體系，這是讓內部或外部的參與者容易認同其理念，更能夠團結來推動方案，達成共同目標的主因之一。對比芒草心協會推動的街遊活動，因為芒草心是新興的非營利組織，對於內部或外部參與者來說是陌生的，加上因為服務對象對於一般人來說帶有負面的刻板印象，所以在資源的連結上，困難度更勝於家扶基金會。但從街遊方案推動的過程中發現，網絡能成功連結的關鍵在於幾個重要的中介者，如萬華社福中心的張社工或是夢想城鄉協會的徐老師。相對於家扶基金會因為長久建立起的良好價值體系，吸引內外部的參與者投入方案的推動，芒草心協會則是找到幾個關鍵的中介者，透過他們把整個創新的網絡建立起來，更突顯出跨部門的合作對社會創新的重要性。

而在談到與社群團體的互動時，歐烱杕（2009）的研究發現地方性組織社會網絡的範圍相對來說較小，比較著重內部網絡的互動，缺乏獲取足夠資訊、資源以及擴展的機會，且地方性非營利組織與媒體、私部門或第三部門的互動並不密切，互動最頻繁的是地方性的公部門。但同樣是以地方性服務為主的芒草心協會，在這個街遊活動的網絡建立過程中可以看到的是不同的參與者會將自身的經驗和人際網絡帶到這個跨部門的互動網絡中，在這個街遊的活動中發揮很大的影響力，尤其在網絡建立之初，不同參與者的網絡加入其中，使創新活動有一個切入點，共同摸索出一套創新的運作模式。而與第三部門和社群的互動也是創新網絡

中很重要的一環，成功的突顯出地方性非營利組織與跨部門組織、地方性團體互動的重要性。在 Miller 和 Ahmad 有關跨組織夥伴關係的文章中提到，對於非營利組織來說，跨部門或組織的合作關係能產生其它額外的價值，而這些價值或許能有效的提升非營利組織在互動過程中的重要性或增加組織的能見度(recognition)(Miller & Ahmad, 2000)，有助於增加創新的成功率。在街遊的創新方案中，嘗試跟公部門有所連結，雖然現在還是僅限於內政部的公益彩券補助款或一些零星的補助，還有與萬華社福中心的一些合作關係，但是透過不斷的交流互動，將來或許能不只限於街遊的這項活動，更能在遊民這個重大的社會議題上，有更多的合作和互動，產生更新穎的創新方案。

就資源的方面來說，資源的匱乏是任何創新方案，包含社會創新所會面臨到的一個重大問題。要如何解決這個問題就會是創新發展過程中很關鍵的一環。在街遊導覽的這個案例中，他們採行的是透過網絡的建立來解決資源不足的這個問題，在這一個網絡的關係中，同樣的一件事就會出現不同的看法，也會有不同的思維模式。李秘書長談到街遊這個方案的經費來源其實相當不足，沒辦法完全仰賴政府的補助，也從未想過能發展出收費這樣的一個機制，會單純的認為就將街遊導覽當做是一個推廣遊民服務領域的點子。但是曾小姐看到的卻是市場的價值，她認為資源要是不足的話，何不採取收費的方式，她相信街遊活動的獨特性是有市場價值存在的，就大膽的去嘗試。從這樣不同價值觀的互動過程中可以發現，一個社會創新方案要能推動的關鍵因素就在於價值的衝突和對話，嘗試著找出一個平衡點，讓意見多元的交流後慢慢的發展出一套制度或模式，才能將這個創新的觀點持續的發展。

第五章　結論

第一節　研究發現

壹、創新網絡的萌發期

一、 構成面

(一) 相同的參與動機和跨部門間價值觀的衝突是創新發展初期的基礎

創新方案發展的初期，主要談論各不同部門和組織的參與者參與這項創新方案的動機。而在網絡互動的過程中，發現不同的參與者因為同一種動機而形成一種串聯的網絡關係在彼此的互動過程中分享資源、交流資訊。不同的參與者有著各自的網絡關係，透過這樣自身連結的網絡，再將其帶入街遊創新方案的網絡之中，對於社會創新方案推動的初期有很大的幫助。而在各參與者互動關係的連結上，創新概念和互動關係的巧合和偶然性是則是創新方案初期很重要的一環，有助於在混亂不清的系絡下提供一個創新的方向。另外，在創新方案萌發期，各參與者之間的價值觀衝突也是後來創新方案之所以能成功的因素之一，藉由不同參與者多元價值的互動，可以提供創新方案一個更完善的方向。

(二) 透過社會資本建立相互合作關係

早在創新方案發展之前，各參與者間就透過人際之間的互動建立起各自的網絡。當各自的網絡開始進到這個街遊創新方案的網絡時，彼此之間並沒有正式的契約合作關係，反而是在共同目標的驅使之下，透過對彼此間的信任來將這個創新方案的網絡串聯起來。因為各參與者都認同彼此間不需要一個正式的契約來確保創新方案的推動，他們更傾向於透過信任來建立起彼此的合作關係，這樣不但能跳脫契約框架的限制，能更有彈性的納入更多不同的參與者，且對於方案永續

的推動和與社區的結合也有直接的幫助。

二、 執行面

(一) 各參與者之間是平等的互動關係

從創新方案初期的互動關係來看，已經可以看出大部分的組織間沒有一個制式的契約，不論是非營利組織間或是非營利組織與政府間，基本上都是由自身經歷結合各方的資源來推動這個創新的活動，讓組織間的交流更富彈性。從方案推動的規劃到街遊導覽課程的設計，都是各參與者透過價值觀溝通和資源交流而來的，並沒有任何一方占有主導的地位，這使得創新方案的初期就能融入各方的觀點，擷取其他組織的優點來補足自身不足的地方，讓創新方案能更多元的發展。

(二) 導覽課程的規劃做為各參與者之間的溝通平台

在街遊發展初期的互動當中，各參與者透過參與街遊導覽的課程設計來交換彼此的知識和做價值觀的溝通，是初期一個很重要的溝通平台。透過導覽課程的設計將各方的資源用在同一件事情上，充分發揮各部門間的優點，也藉由課程設計過程中發生的問題反饋到各參與者上並不斷的修正，使課程的設計更加的完善，對於創新方案推動的根本上起到很大的作用。

(三) 跳脫傳統與公部門的互動方式

在討論非營利組織與政府關係的文獻中，大多認為是政府基於政策的需求或某些服務領域需要外包由非營利組織代為執行才會與非營利組織建立合作關係。而這種政府與非營利組織間的合作關係通常都是藉由訂定契約的方式來進行，且政府大多居於主導的地位，非營利組織大多配合政府的決策，較少擁有自主權。但在這個街遊的方案中看到代表公部門之一的萬華社福中心與芒草心協會之間並沒有明顯的權力關係存在，並沒有任何一方占有主導權，而是近乎平等的合作

國立政治大學 National Chengchi University

關係。會造成權力關係不明顯的一個原因可能在於兩個組織間成員的重疊性以及社會局本身的職掌權責範圍。做為整個街遊活動核心人物之一的張社工，他本身是萬華社福中心的社工，又同時是芒草心協會的創始人之一，在這樣雙重身分之下本來就難以形成一個明顯的權力關係，再者，社會局本身的職掌權責範圍，本來就不包括這樣創新方案的推動。因此，才會造成公部門在這個街遊活動中的角色不明顯，大部分是站在輔助的角色，提供一些補助經費或是硬體的設備。與文獻中提到的政府和非營利組織的互動模式不同之處在於主要的推動者同時具有公部門和非營利組織的身分。這樣一個特殊的關係，有別於單純的組織間互動，並非探討雙方之間是何種互動的形式，而是在這兩種身分之下，如何結合兩個部門間的資源，形成創新的出發點。

貳、創新網絡的發展期

一、 構成面

(一) 以信任為基礎的合作關係有助於網絡的穩固和擴展

與創新方案的初期相比，在發展階段整個創新網絡已經逐漸成形，也有越來越多的參與者加入創新的網絡之中。創新初期所累積的社會資本在發展的階段就慢慢的展現出來，以相互信任為基礎，各參與者之間逐漸形成分工的關係，依照各組織的專業來重新設計創新的方案，逐漸建立起一套較完善的制度，且透過明確的分工讓責任歸屬更加明確，使網絡的運作更加的穩固。而彼此間發生的衝突也能因為信任的合作關係得到解決，加上社會資本累積所建立起來的合作關係也吸引了更多的參與者願意加入這個創新網絡，使網絡的規模能持續的擴大。

(二) 與社群媒體的互動有助於創新理念在地扎根

因為這個創新網絡形成的主要動機就是要改善街友的生活型態，讓他們重新

與社會連結，所以相當重視與在地社群的結合。透過與社群媒體的互動，不但能將社會創新的理念加以推廣，也能透過與社群的互動刺激創新方案的進步。大眾媒體就是一項免成本的宣傳工具，與媒體良好的互動在創新的發展期除了能有效的宣傳理念外，更能夠作為潛在資源的發掘者，對於創新方案未來的發展有正面的幫助。

二、 執行面

(一) 合作的行動策略是影響創新成功的因素之一

在社會創新網絡的發展期，最重要的就是創新網絡已漸趨健全，許多的活動和計畫都是透過整體網絡的互動，有別於初期比較偏向點對點的互動關係。而在這個階段發現各參與者之間是以一種相互合作的策略在進行互動，讓彼此的資源、資訊可以平等的交流，建立一個良好的互動平台。在街遊創新方案網絡中，大多數的參與者採取的都是合作的行動策略，所以呈現出來的合作關係優勢，例如因為良好的合作關係產生的協同效應或是資源的共享，都會明顯多於組織合作關係的困境，這可能是街遊導覽這項社會創新方案之所以成功的關鍵之一。

(二) 跨部門身分的參與者是創新過程中重要的中介角色

中介者角色的發揮也在這個階段發揮了很大的影響。不管是張社工或是徐老師的串聯，都將不同的參與者拉到一個互動平台上，藉由網絡本身的優點將資源做一個整合，做為創新方案發展的基礎。而創新方案的成功也引發了社群媒體的關注，更能有效的將創新理念推廣出去。

參、創新網絡的困境與未來展望

雖然在街遊方案推動的過程中有發生不少的衝突，因為組織特性的不同，對於方案都會有各自著重的地方，這樣的衝突反應出來的就是價值觀上的差異。但

其實這樣的差異是有助於跨部門、組織的合作關係和維繫網絡的穩固。因為多元觀點的衝突意味著更多的參與者和資源投入網絡之中，加上組織間採取的合作關係策略，這樣的衝突反而是未來發展的契機。另外不同的參與者對於方案未來的發展都有各自的看法，不論是與企業的合作或是導覽員的再精進，都是不同參與者合作互動出來的結果，這對於創新網絡的穩固起到很大的作用。

最後網絡的連結也會是未來發展的一個重要方向。像李秘書長開始會從市場的角度來思考要怎麼樣將網絡連結出去，擴大創新影響的範圍，吸引更多的參與者進來這個創新的網絡。張社工則希望將芒草心協會發展成社會企業的型態，因為社會企業才能擴大組織規模和提供更穩定的資金來源，能更健全組織的制度和人力來發展更多的創新方案。另外跨部門的互動連結也會是未來發展的重點，透過跨部門的互動更能突破目前跨部門合作關係中的各種限制，以一個對等、彈性的交流方式進行溝通，強化社會創新的溝通平台。而萬華社大的副校長也從學校的專業角度認為創新方案最重要的意義還是在街友們價值和自信的建立上，讓這項街遊方案在未來的推動過程中不單只是一個謀生的工具，而是一個重新找回自我價值和社會連結的重要媒介。

綜觀整個街遊創新網絡，其實是一個動態發展的過程，隨著不同時期參與者和互動模式的改變，讓整個創新網絡更加的豐富，而轉變的關鍵在於平等的合作關係、與參與者自身網絡的連結以及創新網絡中介者的角色。網絡是社會創新之所以會成功的重要因素。因為網絡的形成把不同的參與者納入其中，將單一組織所無法達成的目標，透過網絡資源、資訊的交流，讓合作關係的優勢突顯出來。另外各參與者的特質以及和外部團體、組織的互動都是影響創新方案成功的因素。

國立政治大學 National Chengchi University

第二節　研究限制

雖然社會創新發展已有多年，但在台灣相關的資料仍較缺乏，且關於社會創新的定義和意涵多有不同，要清楚掌握社會創新的概念實屬困難，本研究雖已盡力嘗試，但仍感到有許多限制，大致說明如下：

壹、 理論的限制

因為社會創新的概念太過紛雜，包含的範圍甚廣，所以在理論的部分受限於人力、物力和時間的考量，僅能選取研究者認為與本研究最接近的定義和範圍做為本研究的主要理論架構。社會創新是一個變遷的過程，透過有別於傳統，新的方法或途徑來創造新的社會價值，所以完整的社會創新研究應該要包含創新概念的形成到創新產生的影響，最後創造一個新的社會價值，這一連串的動態流程。但是本研究選擇關注在非營利組織推動社會創新過程中的網絡關係，重點放在瞭解創新網絡形成的過程，並分析網絡的互動關係對非營利組織的社會創新有什麼影響。換言之，本研究在有限的時間內，將重點放在社會創新的過程而非產出的結果，希望呈現出的是社會創新網絡的互動過程。

貳、研究方法的限制

本研究由社會創新的角度出發討論非營利組織社會創新網絡的互動過程，但礙於研究者能力和時間上的限制，主要是採用文獻分析法與深度訪談法等質性的研究方法，所以在資料蒐集的廣度和深度有所不足。

參、資料分析部分

由於街遊創新方案的推動時間大致從 2013 年 6 月開始推行至今，而本研究的進行大約是在 2015 年期間，因此文獻的蒐集是 2015 年以前為主；而訪談資料

的取得則是在 2015 年 8 月到 10 月之間，因此若將來個案研究的創新方案有後續的發展或文獻有新的不同看法，可能都會影響研究結果，因此本研究的部分資料具有時效性的限制。

第三節　後續研究建議

社會創新的概念已經盛行多年，在台灣，社會創新的案例隨處可見於公部門、非營利組織甚至私部門。但雖有社會創新之實，對社會創新的概念仍相當模糊，比起像社會企業、社區營造或其他領域的創新概念等，仍缺乏較有系統的研究，比起國外許多社會創新的研究和實例，實在有所不足。本研究嘗試從網絡理論的觀點探討非營利組織推動社會創新的過程，嘗試提高學術界和實務界對社會創新發展的關注。礙於時間和能力上的限制，仍嘗試提出一些後續研究的建議供日後有興趣的研究者參考。

壹、研究發現的延伸

本研究發現非營利組織社會創新的網絡中，參與者的關係策略以及各參與者本身的網絡關係會影響到社會創新的結果，建議後續研究者可以從這兩方面著手。本研究網絡中的參與者大多是採取合作的策略關係，因此呈現出正向的互動結果。建議後續的研究者可以從分析參與者間的策略關係為何著手，為什麼會採取這樣的策略，可能有助於進一步瞭解網絡形成的主因跟各參與者的動機，更清楚的描繪網絡內的互動關係。此外，參與者本身的網絡在本研究的個案中發揮很大的影響，尤其是在社會創新的初期，對網絡的形成及資源的取得來說相當重要。建議後續的研究者可以深入瞭解各參與者本身的網絡，不但有助於釐清參與者在參與一個新的網絡關係時可能會扮演什麼角色，也能瞭解在新的網絡互動中權力關係

為何，因為不同的權力關係可能也會對網絡的互動型態產生影響。

貳、研究範圍的建議

本研究以芒草心協會推動的街遊創新方案為分析個案，受限於問題討論範圍及訪談資料的取得，僅以此個案進行研究。而芒草心協會是偏向以地方性服務為主的非營利組織，且網絡參與者的同質性較高，因此研究的結果不一定適用於其他類型的非營利組織。故建議後續研究者可以將研究的範圍擴大，探討組織性質差異性比較大的網絡關係，可能因為參與組織的不同而會有不同的發現和研究議題。

參、研究方法的建議

本研究採取的是質化的研究方法，在資料蒐集過程中，因為有關台灣社會創新研究的文獻並不多，主要是參考國外的文獻做為研究的基礎，加上時間因素以及所選個案仍處於發展的階段，故無法取得更多的資料。但建議後續的研究者仍可採取質化的途徑，但可多與其它國內外的案例做分析比較，或許會因為環境系絡的差異有不同的研究發現和議題。而在研究網絡關係中，社會資本是衡量網絡關係很重要的一個指標，或許後續研究者可以採用量化的方式，將一些網絡分析的面向採用量化的方式，針對不同類型的組織進行大規模的調查，或許也能有不同的發現。

國立政治大學 National Chengchi University

參考文獻

一、中文部分

王雅林、晚春東（2002）。論社會創新。**學習與探索，1**，44-95。

司徒達賢（1999）。**非營利組織的經營管理**。台北：天下遠見事業有限公司。

石桂榕（2007）。**遊民問題之研究---以臺北縣為例**。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，台北市。

江明修（1994）。**非營利組織領導行為之研究**。台北：行政院國家科學委員會專題研究報告，未出版。

江明修、陳定銘（1999）。我國基金會之問題與健全之道。**中國行政評論，8**(3)，23-72。

李貞怡（2002）。**從社會資本觀點探討非營利組織資源連結過程之研究--以「財團法人伊甸社會福利基金會附設中區服務中心」為例--**。東海大學社會工作學系碩士論文，未出版，台中。

尚容安譯（2001）。**.個案研究**（R. K Yin原著）。台北：弘智文化。

林佩璇（2000年1月）。**個案研究及其在教育研究上的應用**。在國立中正大學主辦，質的研究研討會，嘉義市。

林淑馨（2010）。**質性研究：理論與實務**（初版）。台北：巨流。

高華強（1991）。**個案研究法**。台北：師大書苑。

張強、胡雅萌、陸奇斌（2013）。中國社會創新的階段性特徵—基於”政府—市場—社會”三元框架的實證分析。**經濟社會體制比較，4**，125-136。

國立政治大學 National Chengchi University

許世雨（2000）。非營利組織與公共行政。載於江明修（主編），**第三部門—經營策略與社會參與**。（155-190頁）。台北：智勝文化。

陳向明（2011）。**社會科學質的研究**。台北：五南。

陳金貴（2005年6月）。**非營利組織與社會資本**。公共行政與社會資本圓桌論壇（四），台北。

黃俊傑（2004）。**全球化時代大學通識教育的新挑戰**。高雄：中華民國通識教育學會。

黃昱珽（2014）。「Unseen Tours」到「街遊Hidden Taipei」：社會創新的在地移植，2015年4月10日，取自：http://hisp.ntu.edu.tw/news/epapers/22/articles/62。

黃惠勤（2009）。**非營利組織社會創新之研究：以台北市文化教育基金會受託管理四個機構為例**。國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文，未出版，台北市。

楊舒蓉（2006）。從社會資本觀點論非營利組織如何協助兒童脫貧－以「台灣兒童暨家庭扶助基金會」為例。**T&D 飛訊，48**，1-18。

廖俊松（2006）。非營利組織與福利社區營造--龍眼林社區之經驗分析。**環境與藝術期刊，4**，81-94。

管倖生等人（2010）。**設計研究方法**（三版）。新北：全華圖書股份有限公司。

劉維公（2005）。讓創新成為社會運動，2015年3月15日，取自：http://udn.com/news/story/7340/681200。

鄭文義（1989）。**公益團體的設立與經營**。台北：工商教育出版社。

鄭怡世（2002）。個案研究方法之介紹—兼論其在社會工作實務研究中的運用。

社區發展季刊，99，415-430。

鄭勝分（2007）。社會企業的概念分析。**政策研究學報，7**，65-108。

蕭新煌編著（2000）。**非營利部門：組織與運作**。台北：巨流圖書。

顧遠（2014）。社會創新中常見的四個盲點，你有幾個？，2015年3月17日，取自：http://www.seinsights.asia/story/1434/794/1897。

二、英文部分

Andriof, J., & Waddock, S. (2002). Unfolding stakeholder engagement. ***Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement*** (pp. 19-42). UK: Greenleaf.

Ashman, D. (2000). ***Promoting corporate citizenship in the global south: Towards a model of empowered civil society collaboration with business*** (Rep. No. 16.3). Boston: IDR Publication.

Austin, J. (2000). ***The collaborative challenge***. San Francisco: Jossey-Bass.

Bates, S. M. (2012). ***The social innovation imperative: Create winning products, services, and programs that solve society's most pressing challenges***. New York: McGraw-Hill Companies.

Bessant, J., Lamming, R., Noke, H, & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. ***Technovation, 25***(12), 1366-1376.

Bloom.E., Reeves. M., Sunseri A., & Nyhan-Jones V. (2008). ***Strengthening networks: Using organizational network analysis to promote network effectiveness, scale,***

and accountability *(*Rep. Capacity development briefs No. 28). World Bank Institute.

Bodin, Ö., & B, Crona. (2009). The role of socialnetworks in natural resource governance: What relational patterns make a difference? ***Global Environmental Change, 19***, 366–374.

Brinkerhoff, J. M. (2002).Government-nonprofit partnership: A defining framework. ***Public Administration and Development, 22***(1), 19-30.

Bureau of European Policy Advisers (2010). ***Empowering people, driving change: social innovation in the European Union***. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Burt, R. S. (1992). ***Structural holes***. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Child, J., & Faulkner, D. (1998). ***Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures***. London: Oxford University Press.

De Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. ***Journal of Product Innovation Management, 18***, 169-187.

Doyal, L., & Gough, I. (1991). ***A theory of human need.*** New York: Palgrave Macmillan.

Edquist, C. (2001). ***The system of innovation approach and innovation policy: An account of the state of the art***. DRUID Conference, Aalborg, Denmark.

Franz, H., Hochgerner, J., & Howaldt, J. (Eds.). (2012). ***Challenge social innovation:***

Potentials for business, social entrepreneurship, ***welfare and civil society***. Heidelberg, Germany: Springer.

Gibson-Graham, J. K., & Roelvink, G. (2009). Social innovation for community economics. In F. Moulaert (Ed), ***Social innovation and territorial development*** (pp.25-38). Aldershot: Ashgate

Gilsing, V. A., & Duysters, G. M. (2008). Understanding novelty creation in exploration networks: structural and relational embeddedness jointly considered. ***Technovation, 28*** , 693–708.

Googins, B., & Rochlin, S. (2000). Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. ***Business and Society Review, 105***(1), 127-144.

Gray, B., & Wood, D. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. ***Journal of Applied Behavioral Science, 27***(1), 3-22.

Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. ***Academy of Management Journal, 37***(3), 467-498.

Hämäläinen, T. J., & Heiskala, R. (2007). ***Social innovations, institutional change and economic performance: Making sense of structural adjustment processes in industrial sectors***, ***regions and societies***. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Haque, U. (2009). Is your innovation really unnovation? Retrieved Oct 12, 2015, from https://hbr.org/2009/05/unnovation.

Harrison, D. (2012). Social innovation: What is coming apart and what is being rebuilt**.** H. W. Franz et al. (Eds.), ***Challenge Social Innovation*** (pp. 73-86). Heidelberg:

國立政治大學 National Chengchi University

Springer-Verlag.

Hodgson, L. (2004). Manufactured civil society: Counting the cost. ***Critical Social Policy, 24***(2), 139-164.

Hougaard, K. F. (2014). Understanding barriers to social innovation. Retrieved March 15, 2015, from http://siresearch.eu/blog/barriers-social-innovation.

Iyer, E. (2003). Theory of alliances: Partnership and partner characteristics. ***Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 11***(1), 41-57.

Kahler, M. (Ed.). (2009). ***Networked politics: agency, power and governance***. New York: Cornell University Press.

Kaplan, K. (2003). The purist's partnership: Debunking the terminology of partnerships. ***Partnership Matters Journal, 1,*** 31-35.

Keast, R., Mandell, M.P., Brown, K., & Woolcock, G.(2004).Network structures: Working differently and changing expectations. ***Public Administration Review, 64***(3), 363–371.

Klijn, Erik-Hans (2003). Networks and governance: A perspective on public policy and public administration. In A. Salminen (Ed.), ***Governing Networks*** (pp. 29-39). Brussels: International Institute of Administrative Sciences Monographs.

Klitgaard, R., & Treverton, G. F. (2003). ***Assessing partnerships: New forms of collaboration.*** Washington, DC: IBM Endowment for the Business of Government.

Laumann, E. O., Galaskiewicz, J., & Marsden, P. V. (1978). Community structure as interorganizational linkages. ***Annual Review of Sociology, 4***, 455-484.

國立政治大學 National Chengchi University

Leadbeater, C. (2008). ***We-Think: Mass innovation, not mass production***. London: Profile books.

Leonard-Barton, D. (1988). Implementation as mutual adaptation of technology and organization. ***Research Policy, 17***, 251-267.

Light, P. C. (2005, November). ***Searching for social entrepreneurs: Who they might be, where they might be found, what they do***. The meeting of the association for research on nonprofit and voluntary associations, New York.

Lister, Sarah (2000). Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partners, ***Journal of International Development, 12,*** 227 -239.

Massarsky, C. W. (2006). Coming of age: Social enterprise reaches its tipping point. In R. Mosher-Williams (Ed.), ***Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*** (pp. 67-88)**.** Indianapolis: Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action.

McQuaid, R. W. (2000). The theory of partnership: why have partnerships? In S. Osborne (Ed.), ***Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*** (pp. 9-35). London: Routledge.

Mette Jørgensen (2006). ***Evaluating cross-sector partnerships***. Public-private partnerships in the post WSSD context, Copenhagen Business School.

Milgram, S. (1967). The small world problem. ***Psychology Today, 2***, 60–67.

Miller C., & Ahmad Y. (2000). Collaboration and partnership: An effective response to complexity and fragmentation or solution built on sand? ***International Journal of Sociology and Social Policy, 20***, 1 -38

國立政治大學 National Chengchi University

Mirabella, R., & Wish, N. B. (2001). University based educational programs in the management of nonprofit organizations: An updated census on US programs. ***Public Performance and Management Review, 25***(1), 30-41.

Mishler, E.G. (1986). ***Research interviewing: context and narrative***. Cambridge MA: Harvard University Press.

Moore, M-L., & Westley F. (2011). Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. ***Ecology and Society, 16***(1). Retrieved from http://www.ecologyandsociety.org/vol16/iss1/.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. ***Urban Studies, 42***, 1969-1990.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sander, B. (2007). ***Social innovation: What it is, why it matters and how can it be accelerated***. Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship.

Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. ***Innovations: Technology, Governance, Globalization, 1***(2), 145-162.

Murray R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). The open book of social innovation. Retrieved from:http://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation.

Neff, D. J., & Moss, R.C. (2011). ***The future of nonprofits: innovate and thrive in the digital age.*** Hoboken, NJ: Wiley.

Neuman, W. L. (2000). ***Social research method: Qualitative and quantitative approaches***. MA: Boston Press.

國立政治大學 National Chengchi University

Newman, L., & A, Dale. (2005). Network structure, diversity, and proactive resilience building: a response to Tompkins and Adger. ***Ecology and Society 10***(1). Retrieved from http://www.ecologyandsociety.org/vol10/iss1/resp2/.

Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). ***Social innovation: Blurring boundaries to Reconfigure Markets***. New York: Palgrave Macmillan.

OECD (1999). ***Social Enterprise***. Paris: OECD Publishing.

OECD (2011).***Fostering Innovation to Address Social Challenges***. Committee for Scientific and Technological Policy (CSTP), Paris.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. ***Academy of Management Review, 16***, 145-179.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. ***Stanford Social Innovation Review 6*** (4), 33-43.

Pol, E. & Ville, S. (2009). Social innovation: buzz word or enduring term? ***The Journal of Socio-Economics, 38*** (6), 878-885.

Provan, K., & Kenis, P.(2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. ***Journal of Public Administration Research and Theory, 18***(2), 229-252.

Provan, K., Fish, A., & Sydow, J.(2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. ***Journal of Management, 33***(3), 479-516.

Roberts, N. C. & Bradley, R. T. (1991). Stakeholder collaboration and innovation: A

國立政治大學 National Chengchi University

study of public policy initiation at the state level. ***Journal of Applied Behavioral Science, 27***(2), 209-227.

Skarzynski, P., Gibson, R. (2008). ***Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates***. Boston: Harvard Business Press .

Song, X.M., Montoya-Weiss, M.M. (1998). Critical development activities for really new versus incremental products. ***Journal of Product Innovation Management, 15***, 124-135.

Sherif, D., Saber, A., & Murad, N. (2011). ***Prospects for collaboration in the region from the vantage points of government, business and civil society***. Deepening Research on Cross-Sector Social Partnerships in the Middle East, Abu Dhabi.

TEPSIE (2012). Defining social innovation. Retrieved March 12, 2015, from: http://siresearch.eu/sites/default/files/1.1%20Part%201%20%20defining%20social%20innovation_0.pdf.

Totterdill, P., Cressey, P., & Exton, R. (2012). Social innovation at work: Workplace innovation as a social process. In H-W. Franz et al. (Eds.), ***Challenge social innovation***. Heidelberg: Springer-Verlag.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. ***Administrative Science Quarterly, 42***(1), 35–67.

Uzzi, B. (2008). A social network's changing statistical properties and the quality of human innovation. ***Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical 41***, 1–12.

Van Slyke, David M. & Newman, Harvey K.(2006). Venture philanthropy and social

國立政治大學 National Chengchi University

entrepreneurship in community redevelopment. ***Nonprofit Management & Leadership, 16***(3), 345-368.

Watts, D. J. (2003). ***Six degrees: the science of a connected age***. New York: W. W. Norton and Company Inc.

Weather, W. B., & E. M. Berman. (2001). ***Third sector management: The art of managing nonprofit organizations.*** Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Weber, E.P., & Khademian, A.M.(2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. ***Public Administration Review, 68***(2), 334– 349.

Wei-Skillern, J., & S, Marciano. (2008). The network nonprofit. ***Stanford Social Innovation Review, 6***(2), 38-43.

Westley F., & Antadze N. (2010). Making a difference strategies for scaling social innovation for greater impact. ***The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 15***(2), 2-19.

Wolch, J. R. (1990). ***The shadow state: Government and voluntary sector in transition***. New York: The Foundation Center.

Wolf T., & Cater B.,(1999). ***Managing a nonprofit organization in the twenty-first century***. New York: Simon & Schuster Inc.

Wymer, W. W., & Samu, S. (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. ***Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 11***(1), 3-22.

國立政治大學 National Chengchi University

Yeung, M. (2007). ***Social Innovation in Canada: An update***. Canada, Canadian Policy Research Networks Inc.

Young, D. R. (2001). Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications. ***Nonprofit Management & Leadership 12***(2), 139-157.

Zammit, Ann (2003). ***Development at risk: Rethinking UN-Business Partnerships*** (Rep. Business Responsibility for Sustainable Development). Geneva :United Nations Research institute for Social Development.

國立政治大學
National Chengchi University