

從婦女人身安全保障到經濟自主

解析彭婉如基金會模式

鄭勝分（台灣師範大學社會教育學系）

彭婉如基金會採取經濟自主導向之運作模式，於台灣實踐北歐民主參與，創造出新型態的婦女運動模式，彭婉如基金會稱之為婉如模式。然而，對於婉如模式的內涵，目前雖有部分研究，但似乎未能窺其全貌，基此，本文之目的在於檢視婉如模式的發展歷程及其與台灣婦女權益發展的關係。本文首先探索彭婉如基金會發展歷程，分析人身安全保障、經濟自主與推展照顧公共化等三階段的方案內容；其次，從社會創新的角度，自內容、過程及授能三個面向分析婉如模式的運作策略；第三，從社會企業的角度進行對話；最後，從實務、政策與理論三層面提出建議，以資非營利組織、政府及學術界參考。

關鍵詞：彭婉如基金會、社會創新、社會企業

一、前言

財團法人彭婉如文教基金會（以下簡稱彭婉如基金會）乃是為紀念彭婉如女士而成立，以推動兩性平權及鼓勵婦女參與政治與公共事務為重要使命。彭婉如女士遇害隔年又發生白曉燕命案，台灣婦幼安全亮紅燈，彭婉如基金會遂以「社區治安方案」為切入點，鼓勵基層婦女走出家庭，關心社區的治安問題與公共事務。另一方面，兩性平權的核心困難在於婦女被傳統照顧角色束縛於私領域無法脫身，彭婉如基金會因而著手研發社區照顧福利方案，處理基層婦女所面臨的照顧問題。因此，當大多數婦運組織活躍於政策倡議與體制改革來挑戰性別分工時，彭婉如基金會選擇採取務實的路線，引進北歐普及照顧模式的理念，進行普及照顧方案的研發與實驗，透過「女人幫助女人」（women help women）的思維模式，力求婦女之工作權，即先提升婦女之經濟獨立能力，朝向經濟自主導向之運作模式，並透過居家服務系統的建立，於台灣創造出新型態的婦女運動模式，為將來推動照顧公共化政策做準備；彭婉如基金會將此稱為「婉如模式」。

彭婉如基金會所建構的居家服務系統，二〇〇九年為二度就業弱勢婦女（主要為中高齡婦女）創造 4,719 個就業機會，薪資規模達新台幣九億元（王慧珠、王百芳、黃秉德，2009: 55-59）。就台灣整體失業問題而言，4,719 個就業機會似乎影響不大，但對非營利組織及政府來說，則別具意義。一方面，台灣雖有許多非營利組織提供就業機會，但甚少達到彭婉如基金會所創造之就業及經濟規模；另一方面，政府透過多元就業開發方案協助非營利組織，但甚少案例如同婉

如模式，在接受協助四年後（一年社會型，三年經濟型）即達到經濟自主。婉如模式若能為其他非營利組織所學習，除了可以有效降低失業率，還可大大減輕政府的財政負擔。然而，解決弱勢婦女就業問題並非彭婉如基金會的核心宗旨，而是達成兩性平權的手段。對於婉如模式的內涵，目前雖有部分研究，但似乎未能窺其全貌。基此，本文之目的在於檢視婉如模式的發展歷程及其與台灣婦女權益發展的關係。

就研究方法而言，本文主要採取文件分析法及深度訪談法：先運用網路新聞蒐集彭婉如基金會的相關歷史報導，將這些報導與基金會的網站資料整理成大事紀，隨後赴基金會北區辦公室蒐集書面資料，包括相關刊物、簡報等等，再將訪談過程的錄音檔內容重點摘出。本文訪談對象有三，依受訪順序分別為：¹ 一、現任常務董事，曾任基金會董事長，為北歐精神的重要規劃者，並為長期參與國內婦權運動的重要學者；二、現任執行長，具備企業經營背景，採取務實的角度實踐北歐精神，為彭婉如基金會得以經濟自主的重要操手；三、現任監事，為國內重要婦權運動學者，並長期參與彭婉如基金會運作，常提供執行面以外的建議，對於婉如模式的精緻化扮演重要角色。這三位受訪者意見的激盪，將有助於釐清婉如模式發展中的重要關鍵議題，以提升本文之效度；另外，為提升本文之精確度，避免產生誤解，本文初稿曾分別與基金會執行長及受訪常務董事進行溝通；² 再者，本文採取亂序編碼方式，以 A，B，C 為代碼，且與前述受訪順序無一致性，以達完全匿名之效。

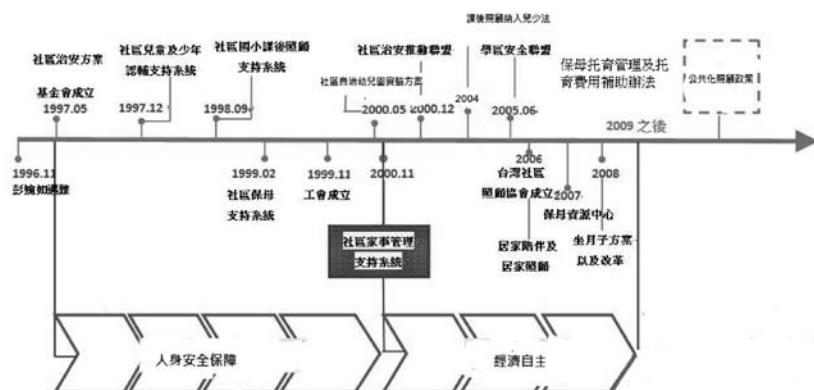
1 受訪日期分別為：2009 年 9 月 25 日、2009 年 10 月 19 日、2009 年 11 月 5 日。

2 時間分別為 2010 年 5 月 6 日及 2010 年 7 月 25 日，感謝執行長與常務董事的仔細推敲。

二、婉如模式的發展歷程

回溯彭婉如基金會發展歷程，大致可區分為婦女人身安全保障、經濟自主及推展照顧公共化政策三個發展階段（如圖一）。

圖一 婉如模式的發展階段



資料來源：本文作者自繪。

（一）人身安全保障

彭婉如基金會透過方案實驗北歐精神的可能性，此為其能力建構期。彭婉如女士遇難前後，社會秩序動盪不安，婦女生命安全飽受威脅，因此彭婉如基金會推動治標性質的「社區治安」方案。「社區治安」方案的作法促成社區居民與學校、警政和市政府部門連結，讓婦女生命安全與兩性平等得到保障。在社區治安方案實行過程中，婦女與社區居民自治推動共決協力模式，讓婦女們能主動表達意見，促使婦女參與公共決策，並提升社區居民的自治權。

此時期彭婉如基金會的經濟來源以募款與政府補助為主，但彭婉如基金會意識到募款之不穩定性，且擔心過於依賴政府多元補助方案，故在能力建構期不斷思考如何尋求經濟獨立，以確保彭婉如基金會在政策倡議上的功能與影響力。保障婦女與社區居民的生命安全，是彭婉如基金會實踐「消除暴力犯罪，促進兩性平等」的手段之一，包含以下方案：

1. 社區治安方案：³

彭婉如基金會動員社區婦女與居民，以問卷方式調查社區居民所認為具潛在危險的治安死角，並推廣安全愛心站及社區安全通報系統。治安死角的整治則採取具民主組合主義精神的「社區治安會議」模式，由居民邀請各公部門共同召開社區治安會議，研商整治治安死角的方法，並定期做成效追蹤。此模式使居民能參與決策過程，婦女因而有權力表達自我意見，關心社區環境和他人生命安全；除了落實生命安全，更促進兩性平等。

2. 社區兒童及少年認輔系統（張雅惠，1999；江妙瑩，2001）：

社區治安方案展開後，各地社區居民發現青少年的不穩定性是社區中最大的不安全因素。因此彭婉如基金會開始培訓適合的志工和社區家長，針對遭遇成長困境的孩子，提供溝通、協調等協助，並統整社區公、私部門資源，成立支援系統，以因應社區內孩子們的不同需求。

3 網站資料：<http://www.pwr.org.tw/service1.html>、http://921.yam.org.tw/community/org/org_08.htm

3. 全國社區治安推動聯盟：

彭婉如基金會在社區治安方案推動有成後，進而影響教育部推動「學區安全聯防行動方案」。彭婉如基金會與「中華民國連鎖店協會」合作，推動社區治安推動聯盟，在連鎖門市設置安全愛心站，提供就業輔導、社區照顧福利服務資訊、社區治安聯防等服務。

4. 學區安全聯盟（王百芳，2005: 7）：

社區治安模式經驗廣為推展後，彭婉如基金會退居第二線，協助社區分享經驗和擴散模式，讓各地社區有能力獨立執行，且社區彼此間開始有互動聯繫，並展開互助合作。天母學區安全聯盟是第一個跨校組成維護學區安全的組織，結合兩所國中和六所國小的學區，將學校、警政（派出所）、民政（里長）與社區組織的力量連結起來。

（二）經濟自主

彭婉如基金會倡議婦女應由無償照顧家庭的角色，轉入有酬償的專業照顧工作，藉以達成經濟獨立（劉毓秀，1997）。前述「女人幫助女人」理念的核心要點為，讓有專業能力的婦女進入主流就業市場，而由弱勢婦女填補家庭照顧空缺，讓所有婦女都享有工作權，進而實踐北歐全民普及照顧公共化理念。

金錢的運用與組織的使命運作極大化息息相關：

一開始基金會只有靠捐款，當意識到捐款逐漸減少時，為了有足夠的財源持續方案的運作，於是申請政府多元方案，這使得我們必須先配合許多政府的規定作法。（受訪者 A）

彭婉如基金會意識到經濟必須先獨立，才有更多能力持續推動普及照顧方案。經濟自主期以社區家事管理支持系統為主要分期指標。彭婉如基金會將家事管理方案界定為社會事業，而非純粹福利性質的方案，其精神兼含福利及就業的概念。彭婉如基金會透過家事管理支持系統，培訓弱勢婦女成為專業的家事管理人員，並為體恤弱勢婦女在培訓過程中缺乏經濟來源，而與企業界的嬌生股份有限公司策略聯盟，由嬌生公司提供弱勢婦女在培訓期間的學費、生活費及後續行政費用，此經費以貸款方式運作，使這筆錢得以正循環方式永續進行下去。而因應社區照顧服務方案所研發的「互助捐款」財務機制，⁴對於照顧服務需求愈多的人（例如使用全日居家陪伴或居家照顧者），所設定的捐款比例愈低，以實踐並推廣再分配（redistribution）以助人的概念。至於納入政府政策的方案（如社區保母系統）則由政府全額補助行政經費，使用者無須負擔。互助捐款機制的運作讓彭婉如基金會在財政上獨立，得以維持自給自足的永續經營，並降低對政府補助的依賴，以方便進行政策倡議。

（三）照顧公共化推展

「行銷北歐普及照顧福利服務制度」乃是彭婉如基金會政策倡議的核心，將各項北歐公共照顧服務方案逐一推動為國家政策。例如，彭婉如基金會於一九九八年展開社區國小課後照顧服務，並成立社

4 互助捐款財務機制指的是，基金會向社區照顧服務方案的使用者及提供者雙方收取定額捐款，作為營運及研發新方案之用。此捐款制度的設計採金額低特點，且與服務人員（家管員）薪資分開收取，以維持財務的透明度（王慧珠等，2009: 70）。

區保母支持系統，課後照顧在二〇〇四年正式納入兒少福利法，保母系統也受到政府採納，歷經數次變革，而於二〇〇八年全面實施「保母托育管理及托育費用補助辦法」。彭婉如基金會在無財政後顧之憂下，未來可望聚焦政策倡議，實踐公共化普及照顧。其相關方案包含：

1. 托育公共化：⁵

彭婉如基金會於一九九八年開始推展「社區保母支持系統」，其後數年間，聯合其他民間組織進行政策倡議，促使二〇〇六年台灣經濟永續發展會議社會安全組達成結論：「將保母納入管理系統，逐步落實保母證照制度，保障家庭托育的品質」、「政府應推動非營利、普及化之托教照顧制度，提供平價優質的服務」、「政府應針對受僱者規劃育嬰留職津貼，或部分負擔托育費用」。根據此項結論，「保母托育管理及托育費用補助」政策於二〇〇八年全面實施。

除了保母托育制度之外，同時起步的還有社區國小課後照顧支持系統（張雅惠，1999；劉毓秀 2002）。自一九九八年至二〇〇五年，彭婉如基金會在全國各地舉辦國小學童課後照顧，由國小提供空間，彭婉如基金會培訓社區媽媽成為合格的課後照顧老師，讓小朋友放學後可留在校園得到良好的照顧。課後照顧方案運作模式採「普及與平價」概念，「平價」指課後照顧的經費依「使用者成本均攤」原則，因此費用不高；而承辦課後照顧的團體，每收二十個學童就要免費承擔一個低收入戶的孩子，以實踐「社區涵蓋」的精神。透過社區涵蓋

與政府補助，弱勢學童得以獲得同等品質的照顧服務，達成「跨階級共享」的效果。

二〇〇五年，位於高雄縣鳳山市的五甲社區自治幼兒園開始營運後，彭婉如基金會托育公共化實驗方案趨於完整。此幼兒園同樣採非營利模式經營，並延伸社區自治、公共參與的觀念，在組織架構上設有社區自治委員會，為園所運作的最高決策單位，成員包括地方政府、社區、家長、學者與幼托人員等各方代表。委員會負責決策，包括人事規章、工作人員聘任、園務運作辦法（高雄縣保育人員職業工會，2007）。此種開放權力共享的結構，或稱為民主組合主義（democratic corporatism），鑲嵌在社區自治幼兒園的日常運作與組織架構中，為托育公共化實踐的關鍵機制。

2. 老人照顧公共化：

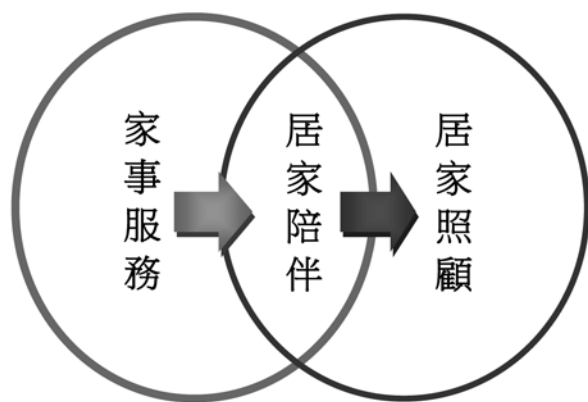
為因應高齡化社會來臨，彭婉如基金會開始實驗、研發可行的老人照顧工作公共化模型，以滿足社會的照護需求。分析居家服務內容發現，「家事工作」是最大的交集，顯示有足夠的潛在需求人口，因此以家事管理服務為切入點。大量雙薪家庭的需求使家事管理方案的服務規模迅速擴大，彭婉如基金會因而實驗摸索出具效能的二度就業婦女培訓模式與經營管理模式（王慧珠等，2009: 64）。

在家事服務奠定良好的口碑與運作模式後，彭婉如基金會接著展開居家服務網絡的鋪設。由過去辦理居家照顧方案的經驗，彭婉如基金會理解到居家照顧服務市場價格高昂且服務供給量不足，因此於二〇〇六年著手研發「居家陪伴」方案，其內容結合「家事服務」與「老人照顧」兩者，照顧輕度失能但具生活自理能力的長者。此方案研發的思考背景在於，透過為老人提供家事與陪伴服務，可延緩老人

5 資料來源：<http://www.pwr.org.tw/service0-1.html>、<http://www.womenweb.org.tw/wrp.asp>、96年度行政院研究發展考核委員會「普及幼兒托育服務，建構社區保母支持系統計畫」查證報告。

進入中、重度照顧階段，避免耗費龐大的醫療與社會資源，以減輕高齡化社會的負擔。目前此方案已經進入量產階段，證明能夠符合社會的需求（如圖二）。

圖二 照顧公共化方案發展路徑



資料來源：彭婉如基金會。

三、婉如模式的運作分析

依據彭婉如基金會的歷程分析，本文發現婉如模式聚焦於婦女的工作權，其所採取「女人幫助女人」之策略，乃是協助婦女脫離傳統家庭主婦刻板印象的重要思維，而家事管理系統扮演火車頭角色，逐步開展後續的永續方案，讓弱勢婦女的權益得到落實。此種思維模式，即是在長期男性優勢的社會文化中，以務實的方式為婦女創造實質權益，並累積推展照顧公共化的能量。而檢視歐美文獻，社會創新（social innovation）既有助於非營利組織因應外部變革（Lloyd, 2002:

3），又可協助解決弱勢者就業問題（Seitanidi, 2008），故為分析婉如模式的最佳工具。

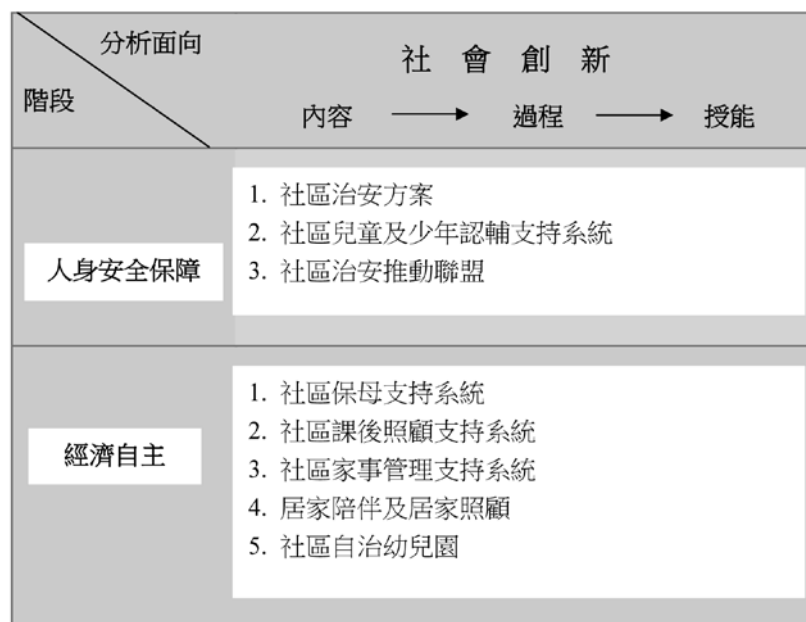
依據經濟合作暨發展組織（OECD）的界定，社會創新係指為解決社會與經濟問題，而尋求並提供新的服務方式，以改善個人與社群的生活品質，當中涉及新興勞動市場整合過程的設計與完成，以及新的能力、工作與參與形式。再者，社會創新不同於經濟創新：經濟創新關注新興市場的產品或功能，而社會創新則透過就業、消費或參與來改善個人或社區福祉（OECD, 2003: 299）；故 Yeung（2007）認為社會創新可被視為處理複雜社會問題所使用的創新方法。

檢視文獻，可將社會創新的重點歸納如下。首先，探索為何需要社會創新，可知其目的在於引入效率理念，藉以改善非營利組織的經營體質（Moulaert, Martinelli, Swyngedouw and Gonzalez, 2005: 1973; OECD, 2003; Pot and Vass, 2008: 472; Shaw, 2004）。其次，創新除經濟學家常用的「發明」（invention）一詞外，也應包含從理念到執行的完整過程（Gardner et al., 2007: 1052-1055）。再者，社會創新強調社會企業精神，其與傳統經濟企業精神之不同在於，前者主張必須以企業精神同時關注社會與經濟活動，透過共同合作，致力於生產活動（Tapsell and Woods, 2008）。此外，社會創新也涉及學習方式與知識管理的問題（McElroy, 2002: 32），被定義為連結集體行動與授能的樞紐，是達成永續民主與社會發展的重要基石，並有助於社會凝聚與整合（Andersen, Larsen and Moller, 2009: 283）。最後，社會創新有助於提升成員對組織的承諾與高度參與，因此也是組織從事人力資源發展的重要工具（Barraud-Didier and Guerrero, 2002: 42）。

Moulaert 等人（2005）歸納社會創新的各種面向，提出較完整的分析架構，認為社會創新包含內容（content，指人類需求的滿足）、

過程（process，指社會關係的改變）及授能（empowerment，指人力資質的運用）三個面向。Moulaert 等人所提分析架構主要處理由下而上的經濟發展模式，相當契合本文案例精神，故本文採取 Moulaert 等人的論點，作為分析人身安全保障及經濟自主的基礎（如圖三）。

圖三 婉如模式的分析架構



資料來源：本文自繪。

（一）人身安全保障

人身安全保障關注婦女與學童的人身安全需求，也因需求不斷擴大，致使彭婉如基金會之規劃方案必須更加多元化，相關方案包括社

區治安方案、社區兒童及少年認輔支持系統、社區治安推動聯盟等。而為確保婦女及學童的人身安全能透過方案獲得改善，彭婉如基金會培訓人員，並依據北歐參與精神建構平台，讓社區居民得以共同參與方案規劃，藉此提高社區成員之向心力。再者，Moulaert（2000）認為社會創新之目的在於解決社會邊緣人之需求，故必須以創新作法，同時滿足個人、團體或社區需求；而人身安全保障以社區為方案發展之場域，強調結合公、私部門的力量，使彭婉如基金會方案得以深耕於社區，進而培力社區，與前述論點頗為一致。

1. 內容面向

彭婉如基金會成立之初即注意到婦女與兒童的安全需求，此議題必須從地方開始做起，於是著手發展「社區治安方案」。

希望能夠透過社區居民的力量，提升地方治安的安全性。（受訪者 A）

而透過以社區為基礎的方案設計，促使居民開始注意社區事務，更加關注自身和他人的人身安全。社區治安方案所執行的治安死角問卷調查顯示，許多治安問題是由當地行為偏差的少年所引起，故若要改善社區治安問題，必須從解決當地少年的偏差行為著手，是以彭婉如基金會依據預防勝於治療的論述基礎，建構「社區兒童及少年認輔支持系統」。之後所推動的社區治安推動聯盟，是社區治安方案的一個延伸性方案，讓社區民眾也成為社區治安提升的推動者，以聯盟的方式讓更多人共同參與。

就內容面向觀之，彭婉如基金會在規劃方案時，主要是依據婦

女的安全需求，從以社區為單位的治安維護到以聯盟為單位，擴大滿足需求；執行過程中也發現兒童及少年認輔、社區國小課後照顧等需求，因而逐步進行方案的規劃調整與擴充。

2. 過程面向

治安本身是彭婉如基金會在成立之初所重視的議題之一，重點在滿足婦女兒童人身安全的需求，而社區治安方案為第一個實驗方案。其操作特點為：以一個學區（約為一所國中、三所國小）為範圍，動員學校的家長及志工媽媽找出社區的不安全因素。一個學區大約涵蓋五至十個村里，包含了一個社區的生活圈，由於範圍夠大，不但能激發居民行動意願，且容易引起公部門關注，具備召開社區治安會議⁶的條件。在社區治安會議中，公、私部門得以進行橫向聯繫，共同整治治安問題，不但有效整合警政、社政機構、學校等資源，同時達到實踐社區自治的效果。由於整治效果顯著，產生擴散效應，彭婉如基金會進而採用促成聯盟的方式，讓組織所能提供的效能擴大。二〇〇五年由八所學校共同組成的天母學區安全聯盟即是一例，此聯盟每年固定舉行一次檢討會，持續關注社區的相關公共事務，對該區婦幼人身安全事務的推動與決策，如馬路交通號誌的規劃、砂石車的進出方向等極具影響力。

由社區治安方案延伸而來的是社區兒童及少年認輔，屬於兒少問題支援行動方案。社區治安方案在資源整合過程中所連結的社區資源

網絡，在此方案得到更有效的運用，且範圍更龐大，涵括國中、小學輔導室、少輔會、警察隊、社會局社工室、社福中心，以及寄養服務中心等。然而，此方案在實踐上遭遇志工團體最致命的「專業性」問題。社區認輔方案所輔導的主要為國中階段的青少年，其牽涉的問題複雜度之高，已非社區認輔媽媽所能應付，因此大多數個案最終仍需轉由專業人員處理。認輔方案的經驗讓彭婉如基金會瞭解到，應從孩子更小時即採取預防措施，才是處理青少年問題的根本之道；這項體認為下一階段國小學童課後照顧支持系統的發展源頭。

3. 授能面向

社區治安方案建立起有別於警政體系的女性治安觀點，在性別面向上是很重要的成果。除此之外，檢視彭婉如基金會方案發展的連續軌跡，可發現人身安全保障的方案建構了往後方案發展所需之能力。社區治安方案在十一縣市、一百多所國中小採取綿密的長期蹲點經營模式，並有效動員社區志工及家長（多數為志工媽媽）投入社區事務，累積相當紮實的社區經營、人才培訓及資源整合經驗，也同時建立社區對彭婉如基金會的認同與信任基礎，成為往後各項方案重要的知識資本與社會資本。

相對於社區治安方案的成功，彭婉如基金會在社區認輔方案所遭遇的僵局，卻成為另一個創新方案「社區課後照顧」的開始。此方案為社區婦女找到更適其才的領域，到二〇〇五年退出第一線為止，彭婉如基金會在南、北縣市培訓大量課後照顧人員，每年於大約六十所國小照顧五千至六千名學童。彭婉如基金會試圖找出使用者的需求，進一步培訓適才適能的婦女，補足需求的缺口，達到女人幫助女人（兒童、家庭、長者）的目標。由此可觀察到，彭婉如基金會在此時

6 社區治安會議為居民邀請政府部門（警察分局、公燈處、環保局、社福中心……等）、民意代表、新聞媒體共同召開會議，會議中將社區治安死角問卷調查的結果，透過政府部門及社區相關單位的橫向協調，一一診斷改善（學／社區治安完全教戰手冊，2005）。

期已逐漸發展出方案創新的能力。

（二）經濟自主

在經濟自主階段，內容面向係指婦女透過經濟獨立來滿足其需求，提高婦女社會地位，確保婦女在公共議題上能夠發聲，同時保障婦女權益。過程面向則是組織在執行層面的作為：為確保達到經濟獨立的目標，透過成立工會來進行溝通，以保障婦女就業的權益；此外，亦透過成立「台灣社區照顧協會」的方式，負責執行社區家事管理支持系統與居家陪伴方案。授能面向包含弱勢婦女參與彭婉如基金會培訓課程及在職訓練，以提高其專業度、自信心及能力。經濟自主將理念與社會發展趨勢連接，並運用方案行動，此途徑相當符合Mumford與Moertl（2003）關於社會創新的論點。

1. 內容面向

經濟自主的方案始於一九九八年起跑的「社區保母支持系統」與「國小學童課後照顧方案」，其初衷在於讓家長免於接送孩童的奔波，而提倡托育社區化，兼具安全及方便，不僅讓職業婦女容易就近找到托育支持，更可以協助社區婦女二度就業，因此，這不僅是實現托育公共化的理念，更是在創造就業的需求下所產生的方案。二〇〇六年進一步推動社區自治幼兒園實驗計畫：

托育服務機制中，私人設立的幼托機構比例遠遠超過由政府設置的公立幼托機構，私立托兒所收費比公立高，較高的費用並非弱勢家庭所能負擔。（受訪者C）

為使公共托育能夠普及，才有社區自治幼兒園的推動。爾後在高齡化社會的需求下，彭婉如基金會接著發展「照顧公共化」方案。「社區家事管理支持系統」奠基於女人幫助女人之理念，解決女性就業、照顧的雙重壓力，並成功實驗出居家式照顧方案運作發展的模式。「居家陪伴及居家照顧」方案，則是在家事管理系統累積了成功的操作經驗後，進一步以長者為照顧對象發展的方案。這些方案皆為因應高齡社會來臨、照顧工作人力短缺而形成。彭婉如基金會希望能夠達到平價、普及、高品質的公共化照顧服務，以滿足社會需求。

2. 過程面向

前述經濟自主的各項社區照顧方案，在福利概念上採用北歐結合福利和就業的模式，此模式透過促進女性大量就業，以催生普及的公共托育與照顧系統（劉毓秀，2009: 15）。因此，彭婉如基金會在人力資源的運用上，由早期鼓勵女性參與社區公共事務的志工模式，轉型為促進女性充分就業的就業支持系統。

目前在彭婉如基金會就業支持系統中的婦女有4,719名，多數具有單親、中高齡失業、近貧及教育水準低弱等特徵。在策略上，彭婉如基金會不同於一般社福組織採用傳統救助方案，而強調女性應爭取有尊嚴的工作與就業權，創造被社會需要的價值。藉著對女性生命經驗的充分理解，彭婉如基金會發展出一套融合就業／福利／脫貧的職業培訓方案；此方案培訓形態以嚴格著稱，培訓內容貼近市場需求，包括職業技能的授予、脫貧教育的灌輸，以及職業規範的建立。在訓練過程中，二度就業婦女被要求不應將自己視為需要幫助的弱勢者，而是要自立自強背水一戰的女性（王慧珠等，2009: 67）。

由於彭婉如基金會卸下了非營利組織救濟式福利的光環，因而需

面對嚴苛的市場挑戰。使用者對服務品質的檢驗，以及營利業者的競爭，迫使彭婉如基金會在職業培訓與職業媒合轉介工作之外，必須進一步思考如何協助婦女持續就業，並維持穩定的服務品質。因此，就業支持系統研發出一套彈性排班制度，保障婦女能夠賺取一定薪資的工作量，以符合婦女在就業上的彈性需求，並持續進行在職訓練與團體督導。同時，為了保障這群婦女的工作權益與就業安全，彭婉如基金會向勞委會爭取成立專屬於社區服務人員的職業工會，將這群二度就業婦女納入社會安全體系中，達到完全就業的目標。

由於就業支持系統內的人數及方案不斷擴張，彭婉如基金會開始面臨內部管理上的難題。以婦運及社福背景為主的彭婉如基金會成員，最大難題來自使命與實務操作的相互干擾，以及對市場缺乏概念（王慧珠等，2009: 79），導致管理效能無法提升。台灣嬌生公司在此刻對彭婉如基金會提出協助計畫，開始一系列的服務及訓練流程標準化、使用者需求及滿意度調查等計畫。這些作為改善了彭婉如就業支持系統的體質，同時穩定服務方案的品質，並建立起對使用者及管理者的管理規範。彭婉如基金會在此階段突破了 NPO 與 PO 間合作的心理障礙，同時踩穩非營利組織的使命界線，是其能突破原本半大不小的規模迅速擴張的關鍵因素。

3. 授能面向

在經濟自主的授能面向上，無論從個人或組織層面都可觀察到顯著的效果。根據二〇〇九年的統計，彭婉如基金會就業支持系統各項方案的提供者，平均薪資約在 26,000 元到 36,000 元之間，已高於台灣大學畢業生的薪資。除了穩定的薪資收入外，在居家服務職類的專業化過程中，婦女不但提升了專業能力與社會位階，也透過建立與使

用者及同儕間的人際網絡，累積豐富的社會資本，提升軟實力。在多重力量交疊作用下，許多婦女因而成功翻身，這樣的例子展現於彭婉如基金會舉辦的優秀服務人員表揚大會「金手獎」與「天使獎」，在媒體報導中屢見不鮮。

對彭婉如基金會而言，社區照顧系統的成功，實踐了北歐普及照顧模式在台灣轉化發展的可能性，彭婉如基金會也因此取得政策議題上的發言權。民進黨執政時期，彭婉如基金會成功地將「國小學童課後照顧」及「保母管理及費用補助制度」推動為國家政策，二〇〇八年政黨輪替後，在政府的外勞政策及長期照顧政策等諮詢會議上，彭婉如基金會也持續被列為受諮詢的民間團體。

從非營利組織永續經營的角度觀察，彭婉如基金會在工作整合方案中建立起互助系統的財務機制，穩定彭婉如基金會的財務來源，因而能脫離依賴政府補助的階段，邁向獨立。此外，由於各項服務方案規模的擴張，其平價、穩定的服務品質也讓彭婉如基金會累積高度的社會信任。陳欽春針對彭婉如基金會家管員及居家陪伴員所作的社會信任度調查（採取 Likert Scale），與二〇〇八年一項全國性的社會信任調查作交叉比對分析發現，家管員及居家陪伴員的社會信任程度（平均 3.27）明顯高於全國性的社會信任程度（平均 2.47）（陳欽春，2009: 143）；隔年再對彭婉如基金會福利服務使用者作社會信任調查，亦得到類似結果。這顯示彭婉如基金會對於公民社會的環境呈現了正面功能，也為其往後發展新的服務方案奠定良好的信任基礎。

四、討論

Drucker（1989）指出，非營利組織必須以使命為導向。兩性平

權乃是彭婉如基金會的使命，而婉如模式透過推展經濟，讓弱勢婦女得以自主，為提升婦女權益邁出第一步。透過社會創新的內容、過程及授能三個面向，有助於瞭解婉如模式運作的機制，但社會創新並非新觀念，台灣許多非營利組織亦廣泛學習或實踐社會創新理念，政府與企業也樂於協助非營利組織提升本身的社會創新能力，無論是多元就業開發方案或庇護性就業，社會創新常成為各種培訓課程、工作坊、觀摩與體驗學習的重要課題，企業也常透過企業志工方式，將創新理念引入非營利組織。但為何與其他非營利組織相比，婉如模式會產生如此不同的結果？這是一個相當有趣的問題。

婉如模式的特殊點在於，它並非採取殘補性的社會福利概念，而是一種偏向政策倡議的社會運動理念。因此，婉如模式並不偏重特定標的團體，而將眼光置於全體公民，故引入北歐普及照顧系統，希冀建構全社會的互助系統。「女人幫助女人」就是此種理念的產物，而據以衍生的婦女安全與經濟自主，也是基於此種思維模式。因此，婉如模式很難以傳統非營利組織理論加以詮釋，而從北歐經驗觀之，則相當契合社會企業（social enterprise）的理念；就瑞典而言，社會企業乃是非營利組織介入普及照顧系統的重要策略（Stryjan, 2001, 2006）。

依據歐洲重要學術網絡「歐洲研究網絡」（EMES）的定義，社會企業係指非營利組織與企業的融合體，其目的在於解決弱勢者的失業及疏離感問題（Adam and Johnson, 2006）。EMES 進一步提出經濟與社會兩指標，據以判斷是否符合社會企業精神（OECD, 1999: 10）。首先，經濟指標包含四個判準：（1）以連續的行動方式製造和販賣貨物或服務：社會企業不像一些傳統的非營利組織，前者沒有常見的倡議活動或財流重新分配（如捐獻的基金）作為其主要活動，但

是他們直接涉入產品的製造或提供服務，生產活動是為了社會企業本身的存活而必須存在。（2）高度自治：社會企業是從以自治為基礎的群組創造出來的，他們或許也依賴政府補助，但不受當局或其他組織直接或間接管理，而有權利選擇站在哪一邊（發聲），或撤銷本身的行動（退場）。（3）顯著的經濟風險：社會企業冒著一定的經濟風險，他們不像大部分的公共部門，其財務仰賴成員和工作人員募集足夠且適當的資源。（4）最小限度的有薪工作：如同大部分傳統的非營利組織，社會企業結合金融和非金融的財政來源，包含自願服務者和支薪工作者。然而，這些社會企業的活動都需要最低額的支薪工作，而非比照市場薪資規模（Borzaga and Defourny, 2001: 16-17）。

其次，社會指標包含下列判準：（1）對社區有益的明確目標：社會企業的目標是服務社區或特定群組，其特色則是希望能提升當地的社會責任感。（2）公民社群的主動權：社會企業是社區或有同樣目標的一群人一起關心涉入的動態組織；這些共同的目標需要合力維持，雖然領導的重要性也不能被忽略。（3）決策權力不是掌握在少數股東手中：這反映了「一人一票」原則，或至少並不根據股份持有量來決定決策的權力；除此之外，雖然資本的擁有者很重要，但決策的權力一般是要跟其他股東共享的。（4）參與的性質受到團體活動種類影響：在社會企業中，使用者或顧客的參與和意見，是影響股東做決策的重要因素。在很多例子中，社會企業透過經濟活動來提升民主。（5）盈餘有限分配：社會企業不僅包括非營利組織，也包括會分配盈餘的組織（如一些地方合作社），所以限制其分配可以避免組織利益極大化的行為，以免偏離公益使命（Borzaga and Defourny, 2001: 17-18）。

在 EMES 的兩種指標下，社會企業出現三種詮釋理論觀點，包

含制度論、社會資本理論，以及整合理論。此三種詮釋觀點相當適合詮釋社會創新的三個面向，並有助於進一步詮釋婉如模式的內涵。

（一）就社會創新的內容面向而言

制度論將社會企業視為一種誘因結構（incentive structure），誘因結構乃是由貨幣的（monetary）及非貨幣的（non-monetary）因素混合組成。雖然社會企業的薪資一般低於營利部門及公部門的薪資水準，但社會企業之所以仍可吸引人員持續投入，主要是因為社會企業提供企業與政府所欠缺的非貨幣誘因，亦即提供員工實踐社會目標的可能性（Bacchiaga and Borzaga, 2001: 286-291）。

從經濟指標可發現，社會企業係屬最小量的有薪工作，也就是低於市場水準的薪資，這是一般人對非營利組織薪資結構的普遍印象；而為吸引或留住人才，社會企業採取非貨幣策略，即如非營利組織所常採取的志願服務精神。但對弱勢婦女來說，在急迫的經濟壓力下，非貨幣誘因已然喪失吸引力，這也是許多嘗試轉型為社會企業的組織失敗的原因。但婉如模式有不同的思維，認為只有滿足弱勢婦女的經濟需求，才可能建構「女人幫助女人」的體系，故婉如模式並不採取低薪策略，而強調「合理薪」——提供符合主流市場薪資結構的標準。這是因為彭婉如基金會相信，經濟自主乃是追求兩性平等的起點，此與社會企業有明顯差異。

（二）就社會創新的過程面向而言

Evers 從社會資本及公民承諾（civic commitment）的角度釐清社

會企業的意涵，將研究重心聚焦在「公民資本」（civic capital）上，強調信任、社交及對話為建立社會企業社會資本的重要關鍵（Evers, 2001: 296-309）。

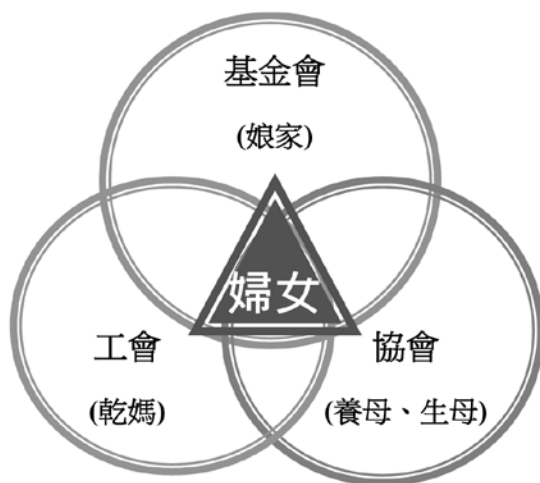
作為社會企業的社會指標之一，利潤有限分配突破了傳統非營利組織利潤不得分配的限制，婉如模式則提出「無利潤」論點。然而，婉如模式號稱創造九億新台幣的經濟規模，為何提出「無利潤」？關鍵在於婉如模式中，彭婉如基金會扮演平台角色：就居家服務而言，使用者透過彭婉如基金會媒介，獲得服務人員之服務，並直接支付服務人員薪資費用；而針對彭婉如基金會本身，則另外採取「互助捐款」模式，由使用者定期定額捐助彭婉如基金會。所以，彭婉如基金會在婉如模式中並不扮演雇主或仲介的角色，也不經手服務人員的薪資費用，其主要經費來源是捐款。婉如模式既無商業收入，便無利潤可言，此乃婉如模式與社會企業迥異之處。

但捐款並無強制力，為何彭婉如基金會仍能獲得穩定財政支持，據以推展後續方案？關鍵在於婉如模式透過穩定的服務品質與合理的管理規則，建立了一套以互信為基礎的運作模式；使用者在使用服務的同時，也進入互助系統的權利義務規則中。此種並無法律強制力的心理契約（psychological contract），意指對於不同需求的目標、期望及流程的非書面理解（Kold, Osland and Rubin, 1995），婉如模式的互信系統即在心理契約基礎下建構社會信任與認同，而得以持續運作。

上述以互信為基礎的運作模式，為一種三位一體的關係型態。彭婉如基金會為實踐文教與社福目的，必須創立協力組織，因此成立台灣社區照顧協會，並輔導照顧服務人員成立職業工會。圖四為受訪者以女性的生命語言描述彭婉如基金會與弱勢婦女之間的關係。首先，彭婉如基金會的角色如同「娘家」，除辦理保母支持系統與自治幼兒

園等教育性質方案外，另負責工作場域安全，監督福利使用者與社區婦女之間的勞資關係，並研發各項服務方案。受訪者認為彭婉如基金會對待福利提供者及福利使用者，就像對待自己的兩個孩子一樣，不會偏愛某一方。彭婉如基金會認為弱勢婦女需要的是同理心而非同情心，因此積極培養她們的專業技能和責任心。在層層互動中，弱勢婦女與彭婉如基金會形成互相信任的關係，因此在方案的連結和執行上易於落實理念。其次，台灣社區照顧協會扮演「養母或生母」的角色，主要負責家事管理、做月子服務、居家照顧等方案的職前培訓、在職訓練、媒合與督導工作。再者，工會扮演「乾媽」角色，目的在於保障婦女的工作權益，辦理勞健保、勞工教育、交誼與組織活力，實踐北歐參與式民主精神。

圖四 三位一體與弱勢婦女的關係



資料來源：本文自繪。

(三) 就社會創新的授能面向而言

Laville 與 Nyssens 提出一個「理想型」(ideal-type) 的整合理論 (integrated theory)，包含經濟、社會與政治三個面向。社會企業可以強化集體的外部性 (collective externalities)，以回應內部及外部眾多障礙因素的挑戰——內部因素包含職工及志工，外部因素包含社會、政府決策者及消費；歐盟許多國家則透過立法途徑來強化社會企業的合法性 (Defourny, 2001: 23-24; Laville and Nyssens, 2001: 313-328)。

依據受訪者論述與書面資料彙整，彭婉如基金會在方案的理念規劃上與實務運作有密切連結：第一線實務人員從經驗中發掘的需求，往往成為新試驗方案發展的源頭。為瞭解新措施能否有效執行，彭婉如基金會會先與內部工作人員進行模擬討論，並作小規模的訊息釋放，以瞭解外界反應，並逐步微調修正、改善，至運作順利後才成為成熟的方案。而且，對於已運作的方案，也能作適度的調整或退場。這就是彭婉如基金會在方案上能擴張、深耕的原因。

最重要的是，婉如模式能兼顧使命理念與方案執行，透過理念想法的傳播（上對下），及來自執行層面的反駁與討論（下對上），運用模擬和共決協力模式的反思與溝通，讓使命理念與方案執行緊密連結，以同理心面對弱勢婦女，建立其價值觀與認同感，形塑相互信任的關係，於此過程中發揮婦女利益極大化的力量。

彭婉如基金會嚴格培訓弱勢婦女，旨在讓後者有二次就業或創造更多新工作的機會，以達到保障婦女權益的使命。在嚴格的培訓過程中，彭婉如基金會與婦女之間的關係格外重要；彭婉如基金會內部執行層面的員工，運用她們同樣是基層婦女的生命經驗分享與溝通，讓彭婉如基金會與弱勢婦女間的關係如同家人一般彼此信任與認同：

以婦女角度就是女人的生命經驗，以女性的想法來瞭解這些婦女。而基金會的職員都是傳統女性，很懂得如何與這些婦女對話，常常會分享些生活經驗與技巧等等。（受訪者 A）

社會企業有顯著的經濟風險，婉如模式卻無此憂慮，關鍵在於彭婉如基金會所發展之方案，乃是實踐兩性平等的試驗手段，而非彭婉如基金會的目的；因此，即使已發展出一定的經濟規模，若該方案已不利於兩性平權之順利執行，彭婉如基金會願意採取退場機制，例如於 2005 年退出課後照顧體系的第一線，以專注於改革課後照顧法規，此點與其他因交叉補貼（cross-subsidize）觀點而投入產業發展的社會企業明顯不同（Dees, 1998）。許多非營利組織因財政危機而投入社會企業，當社會企業成為組織重要財源之一時，景氣與市場波動將深深影響非營利組織的經濟穩定性，明顯例證為金融風暴及八八水災後，台灣許多庇護性社會企業產品面臨滯銷問題。而婉如模式儘管有經濟風險，但影響力並不顯著，主要原因在於它對市場的變化維持高敏銳度，且對成長有高度控制。彭婉如基金會雖然期待社區照顧服務能量產到具有市場佔有率，以達到普及化的目標，但對於成長途徑卻有高度的控制，謹慎衡量市場的需求量，規劃相對應的培訓量，並敏感地對現實環境變化做出相對應的策略。例如，彭婉如基金會金融風暴發生的兩年前，就警覺到家事管理方案潛在著純清掃服務被取代性高的危機，並觀察到雙薪家庭對膳食服務的需求及依賴度高，因此開始調整服務與培訓的內容，強化家管員的不可替代性（王慧珠等，2009: 74）。

此外，由於彭婉如基金會僅將方案視為實驗性質，研發成功後即希望透過政策倡議轉型為政府方案，甚至願意退場，這也是經濟風險

的影響不顯著的另一個因素。

五、結論

彭婉如基金會的發展與台灣女性權益的發展緊密連結：彭婉如基金會因婉如女士遇害而成立，故初期必先致力於婦女人身安全的保障，而女性人身安全與社區治安密不可分，故社區安全成為優先關注議題，但治安議題僅能治標，無法積極促進女性權益，故以弱勢婦女能力為思考基準，將社區照顧需求與女性工作相連結，建構出社區照顧系統，於是居家服務系統成為第一個實驗方案。彭婉如基金會與其他基金會相異處在於，其方案發展並非以彭婉如基金會永續發展為目標，反而強調採取北歐的民主組合主義，將婦女無償照顧轉化為有薪工作，此過程包含北歐模式所強調的導入對婦女友善的政策環境，同時也產生社會創新的效果，在婦女參政之外，為兩性平權提供另一種可能性。

兩性平權之核心議題在於如何讓女性自主，而女性自主的基礎在於追求經濟獨立。傳統女性被賦與無薪照顧者之角色，致使女性喪失經濟自主的權利。婉如模式所提倡之「女人幫助女人」理念，以家事管理系統為火車頭，提供照顧服務，支持有專業能力的女性投入主流就業市場，並鼓勵傳統家庭主婦轉型為有酬照顧工作人員，讓更多女性獲得工作權，形成正向循環，並因應雙薪家庭及高齡化社會之需求，逐步研議更多新方案，如社區自治幼兒園及居家陪伴等。如此，彭婉如基金會扮演平台角色，讓更多弱勢婦女獲得工作機會。彭婉如基金會透過北歐民主參與方式，提升組織成員間之信任關係，建構互助網絡系統，並建構支持性的規範機制。

婉如模式對於台灣女性權益有何特殊性？以下擬分別從實務、政策及理論面向，分析婉如模式對於非營利組織、政府及學術研究之意涵。

（一）實務層面

社會創新乃是學習婉如模式的成功關鍵。透過家事管理互助系統的協助，彭婉如基金會得以進入財務自主期，免於依賴募款和政府補助，能夠實現更多元的社會目的，包括解決居家照顧困境，厚植未來居家照顧人力，協助中高齡婦女就業，建立非主流市場，進而創造就業機會。婉如文教基金會實踐北歐精神，進而讓婦女權益極大化；而為滿足目的事業之要求，彭婉如基金會孵化台灣社區照顧協會，負責托育與普及照顧公共化之社福方案；再者，為顧及婦女的工作權益，並實踐北歐的參與式民主，基金會成立工會，以保障婦女的勞、健保等權益。簡言之，彭婉如基金會基於保障婦女權益之實際需求，建構台灣社區照顧協會及工會兩個協力組織；三位一體的制度設計，使其使命與執行方案高度連結。婉如模式的重要意義在於，就保障婦女權益而言，除婦女參政與政策倡議外，它為兩性平權提供另一種可能性：透過引入北歐的民主組合主義，將婦女無償照顧轉化為有薪工作，進而建立對婦女友善的政策環境。

（二）政策層面

婉如模式所受到的挑戰在於，北歐民主組合主義可否適用於台灣？事實上，彭婉如基金會深知本身能力有限，若要真正達到兩性平

權，可行性相當重要，故婉如模式並非盲目引進北歐經驗，而是透過學習北歐的具體作法，採取漸進修正的方式，逐漸實踐兩性平等的理念。在此過程中，政策介入無可避免，故婉如模式透過方案實驗與政策倡議，且考量政府財政負擔能力，採取非高賦稅的修正主義。例如，為提升保母服務品質而推動保母托育管理制度，政府只需提供托育費用部分負擔，此政策不但提升保母品質，也減輕受薪家庭的經濟負擔，讓北歐普及照顧系統得以在台灣起跑，彭婉如基金會持續從事各項托育與照顧方案的研發與實驗，並進行政策倡議。

（三）理論層面

從社會企業三種理論檢視婉如模式的社會創新特質，本文發現婉如模式與社會企業的兩項指標雖有許多契合點，但至少合理薪、無利潤及無明顯經濟風險三項，與社會企業有明顯差異。此差異與婉如模式的社會運動屬性息息相關，本文認為婉如模式既可作為修正社會企業之指標，又可具體區別社會企業與非營利組織間之差異。具體而言，婉如模式代表以下意涵：1. 合理薪而非低薪，打破非營利組織低薪之迷思；2. 成本概念而非利潤概念，可免除長期以來對於社會企業使命漂移之爭議；3. 無明顯經濟風險，透過實驗精神，將方案視為政策倡議的手段，可免受市場風險的約制。這些特點或可說明，為何台灣許多非營利組織競相仿效北歐模式，但僅婉如模式被視為較成功之經驗。

參考文獻

- 王百芳 (2005) 天母安全學區聯盟。《婉如之友》季刊, 17: 7。
- 王慧珠、王百芳、黃秉德 (2009) 〈理念與務實——論彭婉如文教基金會照顧模式之效能管理〉。財團法人彭婉如文教基金會主辦「信任·效能·社會創新——邁向普及照顧服務模式研討會」。12月18日。
- 江妙瑩 (2001) 〈以自己的方式紀念彭婉如〉,《網氏／岡市女性電子報》,第98期焦點話題。[online] . 2011/12/29.
Available: <http://forum.yam.org.tw/bongchhi/old/light/light96-1.htm>
- 高雄縣保育人員職業工會 (2007)《社區自治幼兒園操作手冊》。財團法人婦女權益促進發展基金會編印。
- 張雅惠 (1999) 〈自主性婦女組織的崛起——婦運的轉捩點〉,《第四屆婦女國是會議論文集》。[online] . 2011/12/28.
Available: http://taiwan.yam.org.tw/nwc/nwc4/papers/99nwc_302.htm
- 陳欽春 (2009) 〈建構社會資本內涵的社會福利工作：彭婉如基金會「居家服務方案之個案分析」〉。財團法人彭婉如文教基金會主辦「信任·效能·社會創新——邁向普及照顧服務模式研討會」。12月18日。
- 劉毓秀 (1997)《女性·國家·工作照顧》。台北：女書文化（吳氏總經銷）。
- 劉毓秀 (2009) 〈北歐普及照顧與充分就業政策及其台灣轉化〉。財團法人彭婉如文教基金會主辦「信任·效能·社會創新——邁向普及照顧服務模式研討會」。12月18日。
- 劉毓秀 (2002) 〈客家女性與社區托育：以彭婉如文教基金會東勢鎮社區課後照顧之推動為例〉,《客家公共政策研討會論文集》, 9-1 至 9-31 頁。
[online] . 2011/12/30.
Available: http://www.ihakka.net/hakka-public/conference/papers/02_3.doc
- 學／社區治安完全教戰手冊 (2005) 台北市：財團法人彭婉如文教基金會。
- Adam, S. and Johnson, T. (2006) *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. London and New York: Routledge.
- Andersen, J., Larsen, J. E. and Moller, I. H. (2009) The exclusion and marginalization of immigrants in the Danish welfare society: Dilemmas and challenges. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 29(5/6): 274-286.
- Bacchiega, A. and Borzaga, C. (2001) Social enterprises as incentive structure: An economic analysis. In C. Borzaga and J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 273-295). London and New York: Routledge.
- Barraud-Didier, V. and Guerrero, S. (2002) Impact of social innovation on French companies' performance. *Measuring Business Excellence*, 6(2): 42-48.
- Borzaga, C and Defourny, J. (Eds.) (2001) *The emergence of social enterprise*. London and New York: Routledge.
- Dees, J. G. (1998) Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 55-67.
- Defourny, J. (2001) Introduction: From third sector to social enterprise. In C. Borzaga and J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 1-28). London and New York: Routledge.
- Drucker, P. F. (1989) What business can learn from nonprofits. *Harvard Business Review*, 4: 88-93.
- Evers, A. (2001) The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises. In C. Borzaga and J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 296-311). London and New York: Routledge.

- Gardner, C. A., Acharya, T. and Yach, D. (2007) Technological and social innovation: A unifying new paradigm for global health. *Health Affairs*, 26(4): 1052-1061.
- Kold, D., Osland, J. and Rubin, I. (1995) *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Laville, J. L. and Nyssens, M. (2001) The social enterprise: Toward a theoretical socio-economic approach. In C. Borzaga and J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 312-332). London and New York: Routledge.
- Lloyd, P. (2002) *Tackling social exclusion with social enterprise organizations*. Paper presented at the SME seminar series, The Small Business Service and Small Business Research Center, Kingston University.
- McElroy, M. W. (2002) Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1): 30-39.
- Moulaert, F. (2000) *Globalisation and integrated area development in European cities*. Oxford: Oxford University Press.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. and Gonzalez, S. (2005) Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies*, 42(11): 1969-1990.
- Mumford, M. D. and Moertl, P. (2003) Case of social innovation: Lessons from two innovations in 20th century. *Creativity Research Journal*, 15(2): 261-266.
- OECD (1999) Social enterprises. OECD.
- OECD (2003) The non-profit sector in a changing economy. OECD.
- Pot, F. and Vass, F. (2008) Social innovation: The new challenge for Europe. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(6): 468-473.

- Seitanidi, M. M. (2008) Adaptive responsibilities: Nonlinear interactions in cross sector social partnerships. *E: CO*, 10(3): 51-64.
- Shaw, E. (2004) Marketing in the social enterprise context: Is it entrepreneurial? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3): 194-205.
- Stryjan, T. (2001) Sweden: The emergence of work-integration social enterprises. In C. Borzaga and J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 220-235). London and New York: Routledge.
- Stryjan, T. (2006) Sweden: Social enterprises within a university welfare state model. In S. Adam and T. Johnson (Eds.), *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society* (pp. 206-221). London and New York: Routledge.
- Tapsell, P. and Woods, C. (2008) A spiral of innovation framework for social entrepreneurship: Social innovation at the generational divide in an indigenous context. *E: CO*, 10(3): 25-34.
- Yeung, M. (2007) Social innovation in Canada. *Ingredients for Learning* (Research Paper), University of Tronoto, Jan, 1-16.

From Women's Personal Safety to Economic Autonomy: Analysis of the PWR Foundation Model

Jason Sheng-Fen Cheng Department of Adult and Continuing
Education
National Taiwan Normal University

The Peng Wan-Ru (PWR) Foundation's model is based on economic autonomy, implementing the Scandinavian form of democratic participation in Taiwan, and creating new models and styles for women's movements. Although various studies have investigated the PWR Foundation model, we remain unable to understand the phenomenon thoroughly. This study uses the organization's timeline, within context, to develop a complete strategy. Using the organizational timeline, we analyze the reason women's participation in politics evolved into concerns for women's safety and employment opportunities through a detailed exploration of work safety practices and caregiving policy. From the perspective of social innovation, the organization itself and its history and empowerment reveal the true nature of the PWR model and its developmental strategy. Additionally, using "social enterprise" as a theoretical base for comparison, the PWR foundation model can be distinguished clearly from that of the Scandinavian development. Finally, regarding affairs, policy and theory provide effective suggestions to government, the non-profit sector, and academia.

Keywords: the PWR Foundation, social innovation, social enterprise

◎作者簡介

鄭勝分，台灣師範大學社會教育學系助理教授。

〈聯絡方式〉

台北市大安區和平東路一段162號 台灣師範大學社會教育學系

Email: sfcheng@ntnu.edu.tw