

出國報告（出國類別：考察）

新加坡婦女事務推動
暨社會企業發展

服務機關：行政院性別平等處

姓名職稱：黃碧霞處長、鄧華玉科長

派赴國家：新加坡

出國期間：101年9月29日至10月4日

報告日期：101年12月25日

摘要

受全球金融危機、糧食和石油漲價等影響，世界經濟呈現衰退的趨勢，同時在全球化經濟浪潮下，M型化社會愈形明顯，社會發展不均引發各種社會問題，弱勢族群的需求日益增加，強調「社會價值與經營利潤共存」的社會企業¹乃應運而生，形成一股社會企業發展潮流。近幾年來，這股風潮也對臺灣社會逐步產生影響。我國在去（100）年通過的「性別平等政策綱領」，將就業、經濟與福利三者緊密結合，並為減緩自由經濟市場所帶來的負面衝擊，提出「混合式經濟體制」，如推動社會企業以作為婦女經濟發展模式之一種；同年於修正「社會福利政策綱領」時也增列政府應發揚公私夥伴關係，鼓勵民間協力合作並致力於創造非營利組織與「社會企業」發展環境，以提供民眾完善服務。因此，如何有效結合社會福利、職業訓練、企業經營、科技應用等跨專業之力量，讓NPO與社會企業能依靠自我永續經營，使更多的弱勢者如低收入、單親、婦女、青年、身心障礙、原住民、新住民、災民等得到照顧以及自立，提昇經濟生活，是我國未來發展必須重視探討及推展的課題。

今（101）年9月，由行政院性別平等處、行政院勞工委員會以及財團法人婦女權益促進發展基金會組成參訪團，前往新加坡進行社會企業政策發展經驗交流，並在新加坡知名女社會企業家Elim Chew女士的協助下，代表團除拜會「社區發展、青年與體育部」（Ministry of Community Development, Youth and Sports）的「婦女發展辦公室（Women Development Office）以及「社會企業部門」（Social Enterprise Unit）進行政策發展與經驗交流外，也安排實際參訪許多社會企業，並與10位社會企業家面對面會談，請其分享成功經驗與經營理念。

¹ 「社會企業」所具之特徵為：1. 非營利與營利的多元混和式活動、2. 從一個單純社會任務的界線轉變為同時具有社會任務與營業收入的雙界線、3. 從傳統的非營利服務到運廣泛用企業、合作計畫與商業規畫的工具與概念、4. 從全賴捐助、會員收費或是政府資源為收入來源，逐步增加重心於經營收益與投資回報。參考官有垣(2012)「臺灣社會企業的經營管理現況與挑戰」，101年度臺星社會企業發展交流論壇。

目次

壹、 目的.....	4
貳、 活動過程.....	5
一、 PaTH and Social Innovation Park -----	5
二、 Xinsoonhuat bah-kut-tê restaurant-----	8
三、 Bizlink-----	9
四、 Dignity Chef -----	10
五、 Eighteen Chefs-----	11
六、 Dialogue in the Dark-----	13
七、 社區發展、青年及體育部-----	15
八、 Gift and Take-----	21
九、 77th Street -----	22
十、 Laksania-----	25
十一、 HUB-----	27
十二、 O School-----	28
參、 心得及建議.....	31
肆、 附錄（團員名單）.....	34

壹、目的

新加坡政府在致力推動性別主流化與提昇婦女地位上不遺餘力。在新加坡，婦女的政策與計畫並不侷限於特定部會，或僅限於特殊領域的婦女議題，而是在「社區發展、青年與體育部」(Ministry of Community Development, Youth and Sports) 下設有婦女服務台 (Women's desk) 與婦女發展辦公室 (Women Development Office)²，針對國內各部會婦女相關議題緊密配合，因此在政策研擬上，部會間可成為相互諮詢的夥伴關係，並積極落實 CEDAW 及參與 APEC 婦女與經濟論壇等國際連結。

依據官有垣教授之研究，我國社會企業之類型有：1、積極性就業促進型社會企業；2、地方社區發展型社會企業；3、服務提供與產品銷售型社會企業；4、公益創投獨立企業型社會企業；5、社會合作社。我國之喜憨兒基金會、陽光基金會...等民間單位也逐步發展出社會企業之成功營運模式。近幾年，新加坡的社會企業發展也有非常顯著的成效，新加坡生活水平高，但仍有弱勢族群所得偏低的現象，透過社會企業的發展，使新加坡所得與社會更加平衡、穩定。而新加坡政府推動的「多方扶貧政策」(Many Helping Hands)政策(指結合社區組織、志願服務、政府部門、宗教團體、社會企業等多方面的資源，形成社會支持力量，讓弱勢族群得到更周全的照顧)，讓「社會性創業」與「社會企業」有較充分發展的空間，促使民間團體與政府形成夥伴關係，使許多社會發展課題得以透過創新方式解決。新加坡社會企業發展多年，對新加坡的經濟層面與社會層面的貢獻同等重要，態樣也多元，其中不乏許多優秀的婦女青年創業者，可供我國未來在推動協助婦女微型創業發展之借鏡。

²新加坡政府自今(2012)年 11 月起，將 MCYS 與媒體及資通部(MICA)進行整併，並將二個機關重整為三個新的機關，包括：社區及青年發展部 (MCCY)，主責業務重點在於強化社區居民的共識及向心力，同時推廣志願服務、運動及青年服務；社會及家庭發展部 (MSF)，主責業務重點在於強化家庭功能、社會服務及救助；媒體及資通管理部 (MCI)，主責業務重點在於資通訊、媒體、設計、公立圖書館及公共通訊部門。而於機關整併後，婦女發展辦公室及社會企業秘書處的業務，將由社會及家庭發展部 (MSF) 持續推動。

貳、活動過程

參訪單位名稱	PaTH and Social Innovation Park (PaTH 商場與社會創新園)
參訪時間	2012 年 9 月 30 日上午 11:30~下午 2:30
訪談對象	Ms. Lim Yu Huan/ Business Development manager, SIP Ms. Tan Shumin/ Operations Executive, SIP Ms. Elim Chew/ Founder , 77th street Ms. Denise Tan / Executive Assistance, 77th street
重點摘要	<p>1. 參觀實體店面，瞭解商務運作模式</p> <p>代表團前往社會創新園每月兩次在新加坡知名商場 Vivo City 的設攤活動，瞭解其產品與經營模式。</p> <p>2. 經營模式</p> <p>(1) 透過提供具備穩定客源的實體販售空間，協助弱勢者進入市場 (Bring the disadvantaged back to the market)。</p> <p>(2) 提供專業商務經營諮商輔導群</p> <p>除了「社會創新園」(SIP) 的專業經營團隊外，SIP 亦媒合包含新加坡星展銀行 (DBS Bank)、麥肯錫公司 (McKinsey & Company) 等知名管理顧問公司一同加入其輔導群，針對營運狀況不佳的單位提供解決營運問題的輔導工作。</p> <p>(3) 實踐商業經營模式，切實執行退場機制</p> <p>每月兩次的販售活動，活動結束後也進行收益盤點分析。透過統一的金流管理，除了將營收固定比例回饋 SIP 作為專管經費，以及 Vivo 商城的租金外，更能讓參與擺攤的各單位營收均能透明化，並且能辨識出營運不佳的單位，並提供專業商業輔導。輔導後若未能加以改善，則協助其退場，並提供其他社會服務資源的引介。</p>

1. Pop and Talent Hub (簡稱 PaTH 市場)

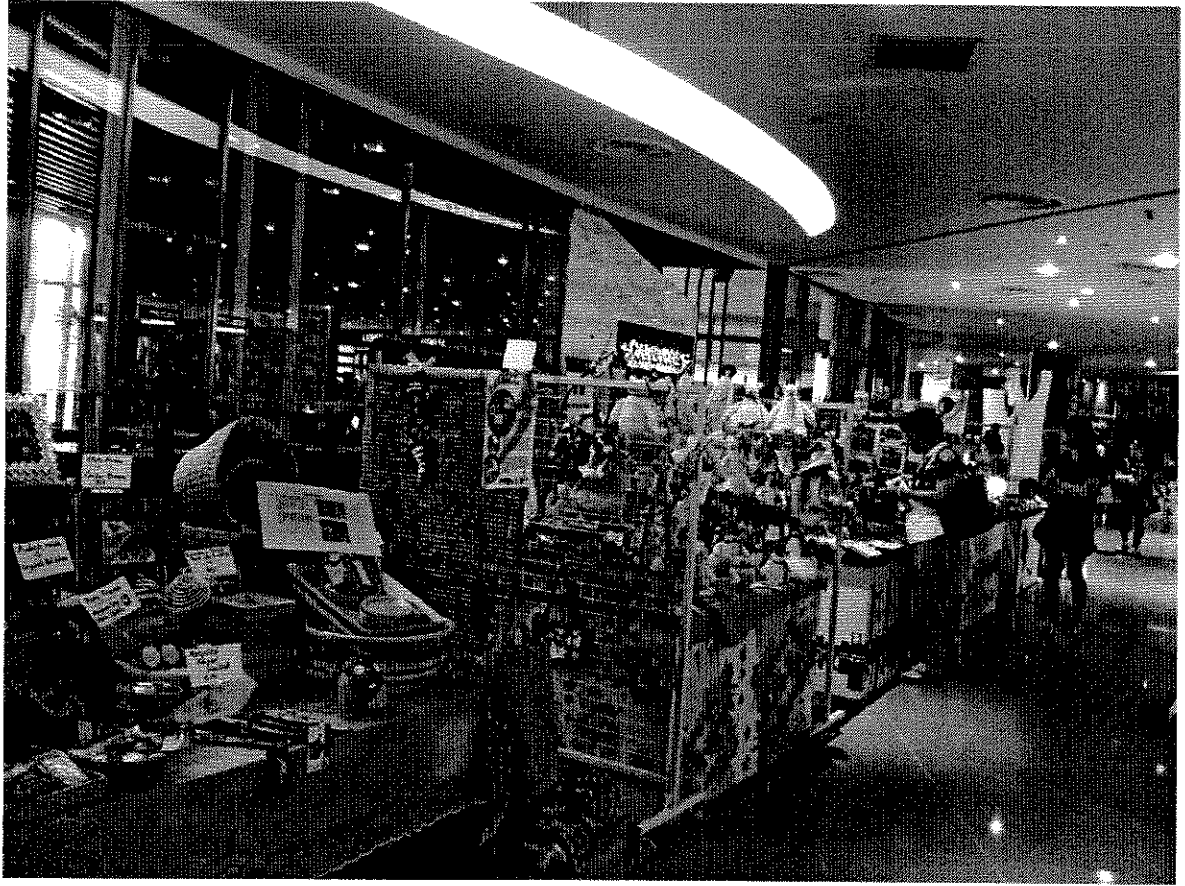
社會創新園於 2006 年創立，是新加坡第一個社會企業發展平台。透過與當地的百貨業者 VivoCity 合作設立

「PaTH@VivoCity 藝術市集」(Arts Market)每月定期提供婦女、年輕人、年長者、身心障礙等手工藝術者與社會企業一個銷售工作的集體空間。此市集每月 2 次，藉由整合一群志願服務消費者的志工作為服務人員，協助上開藝術家與社會企業集體行銷產品與吸引固定的客群，同時也可以節省租金與人事管銷等成本。

2. 社會創新園 (Social Innovation Park, 簡稱 SIP)

以培育社會企業家及社會創新者為主要目標的非營利組織。SIP 作為一個培育社會企業潛力者的平台，提供有系統的社會企業相關課程，並協助有志從事社會企業的婦女與缺少資源者都能夠依照其所需獲得學習與創業資源及市場通路。


SIP 工作團隊現有 6 個全職工作人員，超過 200 位志工，除了商業經營人員外，也提供新加坡大學剛成立的社會創新系所學生實習與工作的機會。期許透過團隊的合作努力，成為推動政府支持社會創新與社會企業的正向力量。




PaTH 市場位於新加坡知名商城 Vivo City 內展售空間一隅。



代表團參訪位於新加坡知名商城 Vivo City 內的 PaTH 市場並與 SIP 代表(左一)合影。

參訪單位名稱	新順發傳統肉骨茶餐廳 (Xinsoonhuat bah-kut-tê restaurant)
參訪時間	2012年9月30日下午2:30~4:30
訪談對象	Pastor Don Wong / Founder, Xinsoonhuat bah-kut-tê restaurant) Ms. Elim Chew/ Founder , 77th street) Ms. Denise Tan / Executive Assistance, 77th street)
重點摘要	<p>1. 參觀實體店面，瞭解商務運作模式</p> <p>代表團一行人前往新順發肉骨茶位於 Jalan Kayu 的實體店面，瞭解其產品與商業經營模式。</p> <p>2. 經營理念</p> <p>新順發傳統肉骨茶餐廳是由其新加坡 New Charis Mission 教會 Don Wong 牧師所創立，Don Wong 牧師因其曾是受刑人的背景並受教會感召，而立志協助受刑人能夠重返社會。</p> <p>其理念為「救一個人，即能拯救一個家庭」，為長期協助受刑人以及家庭，不以庇護工場 (Shelter Center) 的形式，而以直接進入商業市場的經營模式出發，希冀以結合社會任務 (social mission) 與商業經營的社會企業模式協助這群立志回歸社會的受刑人朋友得以找到返回正常社會生活軌道。</p> <p>3. 經營模式</p> <p>為了協助這些同為受刑人的夥伴，他選擇「餐飲」為其企業利基，並以星馬地區廣受歡迎的小吃「肉骨茶」為其產品主力。</p> <p>除了接受新加坡社會企業專家的企業經營諮詢外，並積極致力於產品研發，曾經在初期歷經產品銷售不佳的困境，經過多方的嘗試與努力，如今已在新加坡打響名號，廣受新加坡在地的歡迎，並已拓展多家分店，目前嘗試洽談馬來西亞等鄰近國家的國際通路，朝向海外分店的前景邁進。</p>  <p>代表團與新順發傳統肉骨茶創辦人 Don Wong 牧師 (後排右一) 及工作人員合影。</p>

參訪單位名稱	Bizlink
參訪時間	2012 年 10 月 1 日上午 10:30~12:00
訪談對象	Mr. Alvin Lim/ Founder and CEO, Bizlink Ms. Rebecca Tan/ Senior Manager, Bizlink
重點摘要	<p>1. 參觀辦公室與庇護工場，瞭解商務運作模式</p> <p>代表團前往 Bizlink 位於 Chai Chee Lane 的總部，瞭解其產品與經營模式。</p> <p>2. 發展歷程</p> <p>1985 年新加坡政府的調查顯示當時有百分之 50 的身心障礙者都屬於失業狀態。1986 年 Bizlink 以協助身心障礙者就業為目的在新加坡政府的支持下成立。1995 年 Bizlink 轉為由民間經營，正式朝向社會企業的發展邁進。至 2012 年 Bizlink 已經雇用超過 200 名員工。</p> <p>3. 經營模式</p> <p>Bizlink Centre 是一個非營利組織，為行動不便（尤其是身心障礙人士）提供了廣泛的就業服務。Bizlink 特別為身心障礙人士 (PWDs) 提供了一次性的就業與工作評估服務。Bizlink 扮演身障人士與潛在雇主與公司間的連接橋樑，該組織原為新加坡社區發展部 (Ministry of Community Development) (現為新加坡社區發展、青年、體育部 (Ministry of Community Development, Youth and Sports, 簡稱 MCYS) 下轄的一個專案，自 1985 年起便開始服務身心障礙社群。今日，該組織非常驕傲的能夠繼續堅持它的使命。該組織的使命是為新加坡身心障礙同胞伸出援手，並透過開放與庇護就業環境協助他們達到獨立自主、擁有尊嚴並與主流社會融合之目的。</p> <p>除了經營庇護工場之外，並努力為其產品發展與零售商搭配合作計畫，以拓展其產品通路。另外，目前亦朝向食品餐飲的多角化經營邁進，預計於 101 年 11 月成立第一家的餐飲咖啡店。</p>  <p>Bizlink 創辦人 Mr. Alvin Lim 與代表團贈與之嫫品牌紀念品 合影</p>

參訪單位名稱	Dignity Chef (廚尊)
參訪時間	2012 年 10 月 1 日 下午 12:00~2:30
訪談對象	Mr. Koh Seng Choon/ Executive Director Ms. Elim Chew/ Founder , 77th street) Ms. Denise Tan / Executive Assistance, 77th street)
重點摘要	<p>1. 參觀實體場地，瞭解營運模式</p> <p>代表團前往 Dignity Chef 位於 Kaki Bukit View 的實體店面，瞭解其營運模式。</p> <p>2. 經營模式</p> <p>(1) 由政府提供公共建築場地，民間 NGO 競標，得標者透過提供多樣性餐飲的商場經營吸引顧客群，提供身心障礙者穩定工作環境。</p> <p>(2) 經由提供穩定的工作機會，讓弱勢族群重拾尊嚴。</p> <p>(3) 為不同障礙類別之弱勢族群設計其工作方式，並「客製化」顧客消費溝通模式，改善其工作環境條件，如：商場內由聽、語障者經營之飲料店，設計簡單「點餐手語」，讓經營者與顧客間沒有溝通障礙。</p> <p>(4) 結合教育部門之學校課外教學活動，安排學生到此商場之餐廳用餐，使學生對身心障礙者有更多的認識、瞭解與支持，非常具有教育意義。</p>



尊廚創辦人 Mr. Koh Seng Choon 介紹尊廚之營運模式。



代表團與尊廚創辦人 Mr. Koh Seng Choon (左二) 合影。

參訪單位名稱	Eighteen Chefs
參訪時間	2012年10月1日下午2:30~4:00
訪談對象	Mr. Benny Se Teo Moh Wah/ Director, Eighteen Chefs Ms. Elim Chew/ Founder , 77th street Ms. Denise Tan / Executive Assistance, 77th street
重點摘要	<p>1. 參觀實體店面，瞭解商務運作模式</p> <p>代表團前往 Eighteen Chefs 位於 Eastpoint Mall 的實體店面瞭解其產品與商業經營模式。</p> <p>2. 經營模式</p> <p>(1) 鎖定青少年與學生為產品定位客群</p> <p>Mr. Benny Teo 考量其所販賣的西式義大利麵，其飲食型態與口味為青少年與學生的接受度較高，而新加坡青少年與學生相當具有消費力，即以其等為主要對象，因而在拓展分店時也以學校及以青少年喜愛聚集逗留的購物中心附近為主。</p> <p>(2) 致力產品研發，每月開發新菜色</p> <p>在 Mr. Benny Teo 的菜單上雖然只有義大利麵，但是其餐廳的義大利麵種類選擇多樣，口味選擇也多元，更融入東西方料理的元素納入其產品開發中，每月都有新的菜色推出，提供顧客多樣化選擇。</p>
單位簡介	<p>Eighteen Chefs 以提供新鮮與好品質的平價餐飲吸引顧客消費，同時也提供青少年學習廚藝與工作的機會。Eighteen Chefs 是由新加坡知名的社會企業家 Mr. Benny Teo 所成立，由於曾為更生人的經歷，讓他立志要協助更多的更生人（特別是曾經誤入歧途的青少年）可以回到社會。</p> <p>Benny 表示，特別取名為 Eighteen (18) 這個數字與 Chefs (廚師) 的結合，除了承襲其英國師傅亦為世界知名社會企業家 Mr. Jamie Oliver 所開設的「Fifteen Chefs」餐廳外，更透過「18」這個象徵即將從青少年邁入成年的數字，激勵青少年，可以不必受到威脅或是一時誘惑逞英雄成為幫派，而是可以成為一流的廚師。Eighteen Chefs 目前雇用多名更生人擔任廚師與餐廳工作人員，Benny 之核心理念是餐廳的口味與服務水準一定要「很優」才能有長期穩定的客源，社會企業不能靠別人的同情與善心；目前其在新加坡已經有穩定的客群，未來也希望可以拓展國外市場，向世界推廣新加坡獨特的美食文化。</p>

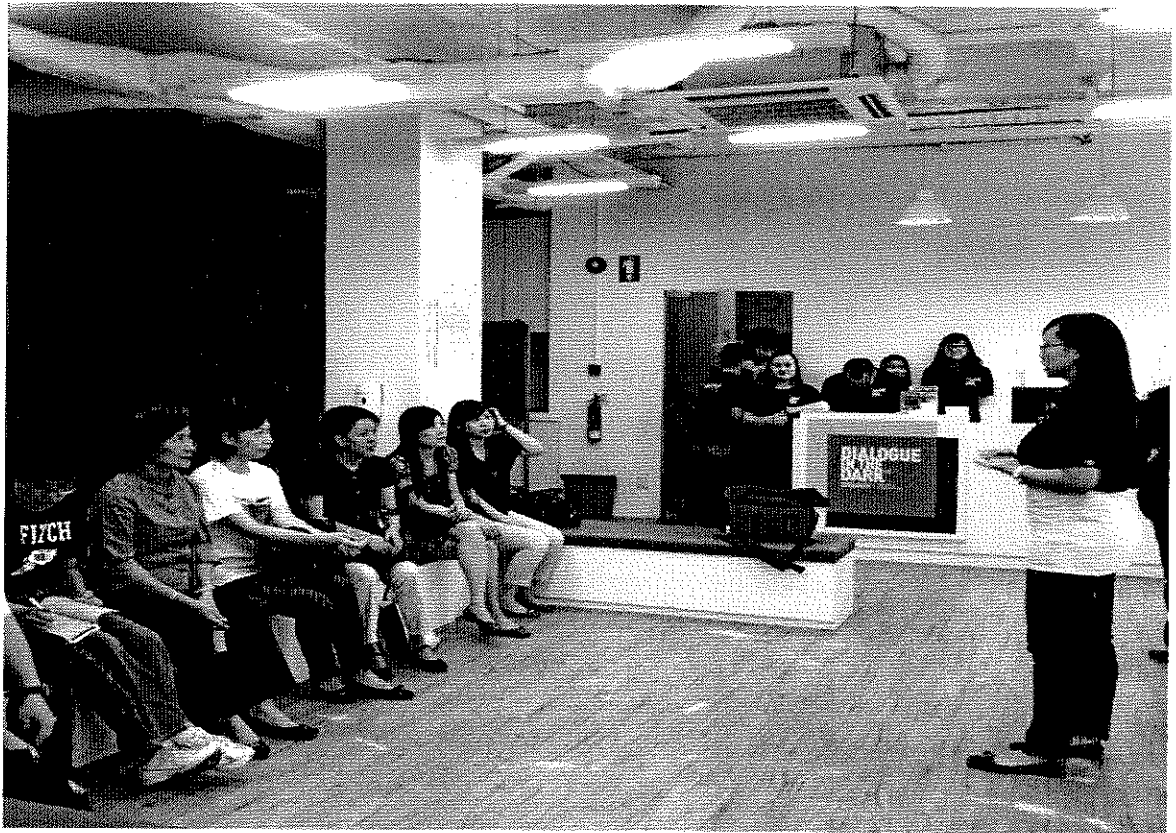


代表團參訪位於 Eastpoint Mall 的 18 廚分店。



代表團與 18 廚創辦人 Mr. Benny Teo 合影。

參訪單位名稱	Dialogue in the Dark (黑暗中對話)
參訪時間	2012年10月1日下午4:00~6:00
訪談對象	Ms. Lai Sing Yee/ Planning & OPS Executive Ms. Elim Chew/ Founder, 77th street Ms. Denise Tan / Executive Assistance, 77th street
重點摘要	<p>1. 參觀實體店面，瞭解商務運作模式</p> <p>在 Elim Chew 女士的安排下，代表團一行人前往其位於 Hgee Ann Polytechnic 的博物館，瞭解其營運模式。</p> <p>2. 經營模式</p> <p>(1) 開發「黑暗中服務體驗」為其主力商品</p> <p>透過”Museum in the Dark”以及”Lunch / Dinner in the dark”等黑暗中體驗服務為其主力產品。</p> <p>(2) 周邊商品開發，結合社會倡議與實踐</p> <p>開發黑暗中體驗的相關商品（如夜間發光手環、環保水壺）等，提供消費者選購，亦透過消費行為成功推動社會實踐與議題倡議。</p>
單位簡介	<p>Dialogue in the Dark (黑暗中對話) 為源自於德國的社會企業，目前在亞洲地區的香港跟新加坡都有其社會企業分支。透過「黑暗中對話領導力工作坊」的培訓課程，與「無視覺用餐」增加一般人對視障者處境之瞭解，消除社會對身心障礙者的偏見與歧視，促進社會的包容、多元與平等。並為視覺障礙者提供發揮能力與潛力的平台及多樣化就業機會。</p>



黑暗中對話接待代表（右一）向代表團說明其營運模式。



代表團於位於 Hgee Ann Polytechnic 的黑暗中對話博物館合影。

參訪單位名稱	社區發展、青年及體育部 (Ministry of Community Department, Youth and Sports, 簡稱 MCYS)
參訪時間	101 年 10 月 2 日上午 10:00~下午 2:00
訪談對象	<p>1. 婦女發展辦公室 (Office for Women's Development)</p> <p>(1) Ms. Cecilia Lim/ Senior Assistant Director of Engagement</p> <p>(2) Ms. Karen Kwan/ Manager</p> <p>(3) Ms. Lynn Koh/ Senior Assistant Director of Family Policy</p> <p>2. 社會企業部門(Social Enterprise Unit, 簡稱 SEU)</p> <p>(1) Ms. Cheong Lai Peng/ Project Director</p> <p>(2) Ms. Lim Si Yu/ Senior Social Enterprise Policy Officer</p>
重點摘要	<p>1. 婦女發展辦公室</p> <p>(Office for Women's Development, 簡稱 OWD)</p> <p>新加坡政府推動性別平等的方式主要是透過提供兩性平等的機會，也就是讓女性和男性有相同的機會去取得國家所提供的各項資源，而主要的策略包括：規劃多元的鼓勵誘因，提高女性參與各項社區活動；透過政府相關部門與婦女團體的密切合作及倡議，提高女性的社會地位。</p> <p>由 OWD 所提供的簡報可以看出，OWD 在新加坡政府所扮演的角色及功能包括：收集並彙整婦女相關統計及資訊、從兩性平權的觀點提供各項諮詢與協助、確認婦女所面臨的重要議題及未來趨勢、落實婦女相關國際公約，以及提高新加坡社會與國際社群對於婦女相關議題的重視程度。</p> <p>此外，簡報中指出依 2011 年聯合國所發表的資料顯示，有關性別不平等指標(Gender Inequality Index)排名，新加坡在 146 個國家中排名第 8；另據統計，2011 年新加坡的婦女勞動參與</p>

率為 57%，較 10 年前的 51.6% 成長約 1 成；在薪資所得部分，全職女性的平均月薪所得約為男性的 90.1%；而在 2011 年 25-29 歲的年齡層的薪資所得資料顯示，新加坡年輕族群的全職女性平均月薪所得已經高於男性。在教育程度方面，2011 年 15 歲以上的女性識字率為 94.1%，較 10 年前的 89.2% 高；而在新加坡 99 席的國會議員中，女性議員為 24 席(占總席次的 24.2%)，高於聯合國發表的世界女性議員平均值 20%，顯示新加坡有越來越多的女性參與政治；而相關統計資料同時指出，在民間企業中，女性擔任主管或企業主的比率也較 10 年前提高許多。

最後，訪談接待代表指出，目前新加坡政府所面臨的主要挑戰在於以下幾個議題：1. 政府如何協助職業婦女達到工作與生活平衡 2. 對於年輕人選擇不婚、晚婚及生育率下降的趨勢，政府如何改變年輕人對婚姻及家庭生活的期待 3. 由於平均餘命的提高，政府如何加強因應老年婦女貧窮問題。而對於以上問題，新加坡政府所提出的對策包括：1. 強化托兒服務等相關措施，積極協助職業婦女達到工作與生活平衡 2. 提倡家庭中父親角色的重要性，並發起夫妻共同分攤家務運動，改變傳統認為家務是女性責任的思維模式 3. 提供中年婦女更多有關財經方面的教育課程，提醒民眾更加重視並提前為老年經濟安全做準備，同時政府也加強檢視、修正退休及二度就業相關法令。

2. 社會企業部門(Social Enterprise Unit, 簡稱 SEU)

MCYS 的「社會企業部門」從三個領域協助新加坡社會企業發展，此三領域分別為：1) 創造社會企業意識；2) 培育能力；3) 拓展財務選擇(範圍)。其對於社會企業採取較寬的定義：「具有社會任務的企業」，並聚焦於協助那些提供弱勢族群訓練課程或工作機會的社會企業。MCYS 現在透過「ComCare 社會企業基金」(CEF) 提供種子基金贊助社會企業發展。同時在 CEF 之外，MCYS 也透過「青年社會企業精神培育計畫」

(YSEP) 贊助基金鼓勵學校發展社會企業精神。除了在財務面給予協助外，MCYS 亦推動一系列的培力計畫，如：社會企業實習計畫，有助於為社會企業注入新血。MCYS 也投身一系列的公共教育以提昇社會大眾對社會企業及其所提供的產品與服務的重視。

在拜會訪談過程中，接待代表特別強調，社會企業之核心價值為「依靠自我」(self-reliance)，及「透過工作得到尊嚴」(dignity through work)。新加坡政府將資金投入社會企業是著重在「投資」而非「補助」，也就是說新加坡政府除了積極引進民間企業主參與社會企業的經營外，同時也透過運用「社區關懷社會企業發展基金」(ComCare Enterprise Fund, 簡稱.CEF)提供資金的方式去推廣新加坡的社會企業。

CEF 的目標是透過提供種子資金給新的或是現有而且持續經營的社會企業，讓社會企業能夠訓練並聘請新加坡有就業需求但在就業市場處於弱勢地位的人，例如：身心障礙者、缺乏技能、教育程度偏低的單親、中高齡婦女或是曾經坐過牢的更生人，以幫助他們重返職場、自力更生。CEF 開放給所有新的和現有被歸類於社會服務部門的社會企業申請，通常可以持續得到 CEF 資助的社會企業的主要受益者(社會企業所雇用的對象)包括：身心障礙者、前罪犯和戒毒康復者、處於艱困環境中的年輕人、曾患有精神疾病者或是來自低收入家庭並且遭遇多種問題者。提出申請 CEF 資助時，新設立的社會企業必須已經在會計與企業管制局 (ACRA) 註冊完成登記為一個企業或組織；而如果是已經長期經營的社會企業要申請 CEF 的資助，所取得的資金會被限定用於擴充社會企業的營運規模。

在資助金額部分，經社會企業委員會審查通過的 CEF 申請計畫最高可以獲得 30 萬新幣的資助，大約是申請計畫所需總成本的 80%。計畫總成本是指開業前兩年所需的資本支出和營運

	<p>成本，一般而言，每個社會企業所能獲得 CEF 資助的金額大概介於 10 萬至 15 萬新幣之間，而社會企業委員會在審查 CEF 申請計畫時，也會提醒申請人，創業的資本或者創業前半年所需的現金流量，不能僅僅依靠 CEF 所資助的經費。同時，所有獲得 CEF 資助的社會企業，會被要求與 MCYS 簽訂為期 3 年的合約，而在 3 年合約期間內，接受 CEF 資助的社會企業都不得提取營業利潤。在這 3 年期間的所有利潤，會被要求重新投入企業，做為維持營運的成本，或者用來擴展企業規模。此外，MCYS 為了有效監督資金運用以及社會企業的營運狀況，在 3 年合約期間會要求得到 CEF 資助的社會企業，必須每半年提送業務進度報告、財務報表以及每一年的年度審計報告。</p>
<p>單位介紹</p>	<p>1. 婦女發展辦公室</p> <p style="text-align: center;">(Office for Women's Development, 簡稱 OWD)</p> <p>其前身為 2002 年於 MCYS 家庭政策司(Family Policy Unit) 下所設置之婦女福服務台(Women's Desk)，經於 2011 年改組為婦女發展辦公室，OWD 除了負責推動新加坡婦女福利及推動性別平等業務外，同時也是新加坡政府參與 APEC 婦女與經濟論壇等國際組織的主責單位，並負責新加坡政府推動聯合國「消除對婦女一切歧視公約 (CEDAW)」相關工作，新加坡於 1995 年 10 月簽署加入 CEDAW 公約。</p> <p>2. 社會企業部門 (Social Enterprise Unit, 簡稱 SEU) :</p> <p>MCYS 是新加坡社區發展、青年培育及體育等相關業務主管機關，負責社區發展、弱勢照顧、青年培育及體育等政策研擬及相關措施之推動。MCYS 下設有社會企業委員會秘書處，協助由 15 個來自官方、學界或企業界等不同部門的專家所組成的社會企業委員會提出發展社會企業的策略及相關研究。新加坡社會企業委員會大致區分為策略規劃、項目發展、籌資小</p>


組與宣導推廣等四個工作小組，分別統籌不同的社會企業發展工作，而 SECS 則負責辦理委員會召開委員會議幕僚工作及協助委員會進行社會企業之審查、輔導等事宜。

3. MCYS 的未來發展

於訪談過程中，接待代表特別指出，相較於其他機關，目前 MCYS 的組織及主管業務非常龐雜，除了財經、交通及警政等業務外，幾乎所有業務都由 MCYS 擔任主管機關，甚至包括近年才開放的賭場管理業務。基於 MCYS 管轄業務涵蓋範圍過於廣泛，而且為了因應外來人口增加及社會環境變遷所產生的問題，新加坡政府除了要加強協助弱勢民眾以及強化家庭及社會安全功能外，同時也要結合民間及資訊媒體的力量，協助青年參與社會並共同型塑發展新加坡的未來。因此新加坡政府已經規劃自今(2012)年 11 月起，將 MCYS 與媒體及資通部(MICA)進行整併，並將二個機關重整為三個新的機關，包括：社區及青年發展部 (MCCY)，主責業務重點在於強化社區居民的共識及向心力，同時推廣志願服務、運動及青年服務；社會及家庭發展部 (MSF)，主責業務重點在於強化家庭功能、社會服務及救助；媒體及資通管理部 (MC I)，主責業務重點在於資通訊、媒體、設計、公立圖書館及公共通訊部門。而未來於機關整併後，婦女發展辦公室及社會企業秘書處的業務，預定將由社會及家庭發展部 (MSF) 持續推動。



代表團與 MCYS 婦女發展辦公室及社會企業部門接待代表合影。

參訪單位名稱	Gift and Take
參訪時間	2012年10月2日下午2:00~5:00
訪談對象	Ms. Yvette JC Lau/ Founder, GAT
重點摘要	<p>1. 參觀實體店面，瞭解商務運作模式</p> <p>代表團前往 Gift and take 位於 Millenia Walk 的實體店面，瞭解其產品與商業經營模式。</p> <p>2. 經營模式</p> <p>(1) 代理國內外手工商品，實體店面販售</p> <p>(2) 提供產品精緻化包裝，提昇產品價值</p> <p>(3) 雇用受暴單親婦女等弱勢族群，提供穩定就業機會</p>
單位介紹	<p>Gift and Take (GAT) 於 2006 年所創立。GAT 是以一種商業 (business enterprise) 的經營模式，協助受暴婦女與農村婦女等弱勢族群行銷其手工藝創意禮品，禮品具有當地特色與故事性，並包裝精緻。透過積極地在新加坡行銷禮品策略，GAT 目前已經有許多穩定的行銷通路如零售業者、假日市集、非營利的賣場及網站販售商品，同時也能提供手工藝製作者合理與即時報酬以協助她們達成經濟自主與尊嚴。</p>  <p>GAT 創辦人 Yvette JC Lau 女士向代表團介紹其營運模式。</p>

參訪單位名稱	77 th Street (新加坡 77 街購物商城)
參訪時間	101 年 10 月 2 日下午 5:00~7:00
訪談對象	1. Elim Chew/77 th street 負責人 2. Denise Tan/77 th street 行政助理
訪談概要	<p>1. 參訪實體店面</p> <p>為瞭解 77th 街購物商城商業經營模式，代表團一行人選擇參訪 77th 街購物商城位於 Bugis Junction 的實體分店而非其辦公室，以瞭解其店面安排與實際銷售模式。此分店位於新加坡最熱鬧的商城內，除了消費客源固定，並因周遭聚集同性質的商店而具備高度競爭性以及青年消費文化的敏感度。</p> <p>2. 經營策略</p> <p>從純商業經營模式的角度出發，實體店面只從具備消費客源潛力的位置進行拓展，品牌定位則以青年潮牌為主，商品主力為代理新加坡國內外潮牌商品，目前正與臺灣、香港等數家知名潮牌商談代理權，積極拓展海外商品來源，賦予其品牌更多元發展空間。</p> <p>該公司目前為新加坡少年及青少年街頭流行服飾與配件零售連鎖店之領導品牌，在當地擁有 7 家賣場，並在中國大陸之北京西單擁有一家名為 77th Street Plaza 之購物中心。</p> <p>3. 經營團隊與人才培育計畫</p> <p>Ms. Elim Chew 在經營 77th street 上，雖以專業的純「商業模式」的經營，但因其長期在新加坡推廣社會企業的背景上，其經營團隊來源多元，除網羅行銷、企業管理等背景的人員外，更與「社會創新園」(Social Innovation Park) 合作，除了專業的創業諮詢外，更提供實習與工作機會給有志從事社會企業創業的年輕人，讓她/他們有學習商務經營的經驗，俾利其後續創業之資源，對於新加坡社會企業的新血的培育上具有舉足輕重的貢獻。</p>
單位簡介	77 街流行購物商城 (77th Street fashion Shopping Mall) 於 1988 年由新加坡著名的社會企業家 Ms. Elim Chew 所創立，並由其帶領一群來自世界各地結合行銷、企管等不同領域的團隊共同經營的商

	<p>場，目前在新加坡有 7 個大型實體商場，同時也經營網路購物商城。</p> <p>77 街是雖然一個專門代理與販賣潮青年流文化商品的商城，卻因其經營者 Ms. Elim Chew 在新加坡社會企業發展上所具有重要的角色而受到注目。Ms. Elim Chew 目前擔任新加坡社會企業委員會的委員，同時也曾擔任多年社會創新園（Social Innovation Park）的執行長，並涉足多項新加坡社會企業的相關活動。77th 商場在經營成功之餘，也呼應 Elim 在社會企業上的努力，其工作團隊亦積極投入社會企業發展的工作，回饋新加坡社會。</p>
<p>創辦人介紹</p>	<p>Ms. Elim Chew</p> <p>Founder and CEO, 77th Street (S) Pte Ltd</p> <p>Ms. Elim Chew 目前擔任超過 20 個公共服務、少年與社區組織之董事會與委員會之職務，譬如指標性少年社群團體 SCAPE 的活動委員會 (Programming Committee) 以及新加坡貿易及工業部 (Ministry of Trade and Industry) 創業行動社群 (Action Community for Entrepreneurship, 簡稱 ACE) 文化暨教育行動計畫小組 (the Culture & Education Action Crucibles) 等。Elim 對於榮獲許多獎項這點表現得非常謙虛，譬如：新加坡中小企業協會 (the Singapore Association of Small and Medium Enterprises) 於 2001 年度所頒發的卓越女性企業家獎 (Most Promising Woman Entrepreneur)、萬寶龍 2002 年度女性企業家獎 (Montblanc Businesswoman of the Year 2002)、新加坡報業控股 (Singapore Press Holdings) 所頒發的 2003 年度年輕女性成就獎 (Young Woman Achiever 2003) 以及 2004 年度新加坡潛力品牌獎 (Singapore Promising Brand Award 2004)。她曾榮獲 2010 年度富比士亞洲慈善英雄獎 (Forbes Asia Hero of Philanthropy 2010)，並在 2011 年上半年榮獲 2010 年亞洲企業社會責任獎 (Asia Responsible Entrepreneurship Awards 2010) 所頒發之負責領導人獎 (Responsible Leadership Award) 及社區貢獻獎 (the Community Engagement Award)，以及 2011 年度新加坡傑出青年獎 - 表揚 (the</p>

Outstanding Young Singaporean Award 2011 - Commendation)。最近她亦獲得 2011 年度新加坡公共服務金牌獎 (PBM) (the Singapore Public Service Medal (PBM) 2011)。

Ms. Elim Chew 表示瞭解大多數少年及青少年在實現夢想時所會遭遇到的問題，而她也致力於協助他們在可能面臨的挑戰之下實現夢想。她嘗試藉由提供新加坡少年及青少年們可與相同想法同儕一同交流的賣場，並鼓勵他們分享想法與經驗的方式，為他們的未來鋪路。

Ms. Elim Chew 也是新加坡社會企業的推廣者。所謂社會企業是以商業模式解決社會問題，以為社會邊緣的弱勢團體帶來具有持續性的未來。她相信公司能夠發展良好並且同時做好事，以建立一個更具永續性、更包容以及更好的世界。



代表團成員與 77 街商城創辦人 Ms. Elim Chew (右三) 於商城門口合影


參訪單位名稱	Laksania (Laksania 連鎖餐飲)
參訪時間	2012 年 10 月 2 日下午 7:00~9:00
訪談對象	Ms. Sim Sin Sin/ Founder and CEO, Laksania Ms. Elim Chew/ Founder , 77th street Ms. Denise Tan / Executive Assistance, 77th street
重點摘要	<p>1. 參觀實體店面，瞭解商務運作模式</p> <p>代表團前往 Laksania 位於 East Coast Road 的分店，瞭解其產品與經營模式。</p> <p>2. 經營理念</p> <p>Ms. Sim Sin Sin 於 2010 年創立 Laksania，其餐廳特別提供精神障礙患者、弱勢婦女、受刑人等社會邊緣族群工作機會，以協助他/她們自立更生。Sim Sin Sin 女士目前也為新加坡 MCYS 的顧問，並積極推動社會企業發展。</p> <p>3. 經營模式</p> <p>(1) 致力產品研發，定期推出新產品</p> <p>Ms. Sim Sin Sin 表示一開始接受新加坡心理衛生研究所的委託，為精障患者提供工作服務時，就想以其祖傳美味食譜的南洋美食小吃「Laksa」為出發。初期推出雖即受在地客人的歡迎，然而她卻不以此自滿，仍持續積極開發各種口味的 Laksa，以及各式南洋風味甜點，賦予其產品更多元的可能，以吸引更多元的客源。目前在新加坡擁有 3 個餐飲商場，目前並積極推展海外分店的拓點。</p> <p>(2) 專業分工，切合精障患者工作需求</p> <p>Laksania 的成立起初是為了精障患者提供工作服務，由於精神障礙患者受到心理因素影響，其工作程序不易順利進行。Ms. Sim Sin Sin 與新加坡心理衛生研究所的團隊在長期的觀察下，發現到「固定的分工」與「清楚的 SOP 流程」對於精障患者在工作時情緒的穩定有非常大的幫助。因而 Laksania 採用中央廚房的方式，將每一道料理的程序進行細緻的分工(如專司蒜頭去皮、切洋蔥等)與 SOP 的流程，讓精障員工可以依循這套工作 SOP 穩定的工作，相互合作銜接完成產品。</p>



代表團本次參訪 Laksania 位於 East Coast Road 的分店



Laksania 創辦人 Ms. Sim Sinsin 向代表團說明 Laksania 的營運模式

參訪單位名稱	HUB
參訪時間	2012年10月3日下午2:00~3:00
訪談對象	Ms. Grace Sai/ Co-Founder and CEO, HUB Ms. Elim Chew/ Founder , 77th street Ms. Denise Tan / Executive Assistance, 77th street
重點摘要	<p>1. 參觀實體場地，瞭解營運模式</p> <p>在 Elim Chew 女士的安排下，代表團一行人前往其位於 National Youth Council Academy 的營運場地，瞭解其營運模式。</p> <p>2. 經營模式</p> <p>(1) 提供年輕創意社會企業家實體工作場域</p> <p>Hub 源自於英國社會企業輔導平台，新加坡的 Hub 為其在亞洲第一個分支機構，為透過 Elim hew 女士的引介下，結合新加坡政府資源，由政府免費提供其實體場地，提供年輕人進駐構思創意計畫，並有成功企業家提供指導及投資其創意計畫，使年輕人有機會成為社會企業創業家，年輕人同時也能就彼此的社會創新理念進行交流與腦力激盪。</p> <p>(2) 社會企業網絡連結，輔導資源串連</p> <p>Hub 在歐洲為社會企業創業家提供相關創業輔導服務多年，並已形成緊密社會企業聯繫網絡，以及專業輔導群，透過網路無遠弗屆的力量，協助新加坡以及亞洲更多國家有志從事社會企業的夥伴能方便取得相關的資源。新加坡政府提供城市精華地段之公共建築，供年輕人進駐發揮創意及築夢，並結合成功企業家就出色可行之計畫進行指導與投資，確實為年輕人之創意找到出路與創造機會。</p>  <p>代表團與新加坡 HUB 創辦人 Ms. Grace Sai (左四) 合影。</p>

參訪單位名稱	O School
參訪時間	2012 年 10 月 3 日下午 03：00～05：00
訪談對象	Kenny Low/ Founder, O school
重點摘要	<p>1. 參訪實體舞蹈教室</p> <p>代表團前往 O School 位於 Skape 的實體舞蹈學校，瞭解其產品與商業經營模式。</p> <p>2. 經營理念</p> <p>Mr. Kenny Low 表示，一開始 O School 舞蹈學校只是為了協助一個同為舞蹈背景，卻無法找到穩定工作的朋友而成立。而新啟學院（City College）的發想來源則是因為一位朋友因中輟無法找到繼續就學的管道而設立。在開始設立 City College 與 O School 時，他從未想過世界經濟論壇（World Economic Forum）會在會議中提到這兩個機構的故事，他們對於許多人因此受到激勵並在其各自領域成為不同的創作者與執行者深表感恩。</p> <p>Mr. Kenny Low 表示每天有 21,000 名孩童因為貧窮而死亡，或成千上萬的歐洲人失去工作機會，這樣的事實可否視而不見？看來我們能夠做的事情並不多。然而，我們無法對亟需幫助的朋友不問一句：「有什麼我可以幫忙的嗎？」而轉頭就走。我們可能並未擁有成為比爾蓋茲所需的天分、才能、資源、關係，進一步根絕疾病，不過我們所有的人都能夠改變以及改善我們的世界。</p> <p>3. 經營模式</p> <p>(1) 產品容易取得</p> <p>O school 的客群與服務對象是青少年，特別是中輟生。為考量青少年的經濟能力，O school 的學費設定水平偏低，</p>

	<p>並不走許多大型連鎖語言學校的「高額學費，終身消費」的經營路線。其採取「單期學費制度」，透過符合青少年消費水準的學費，讓青少年取得商品的門檻低，提昇其消費意願。</p> <p>(2) 高度服務/連結網絡</p> <p>位於新加坡知名青年活動中心 SCAP 內 E 的 O School 舞蹈學院，在實體的舞蹈教室與辦公室外，有許多開放的空間，O School 向新加坡政府申請租借這些空間，並透過大量落地窗的設計，使得這些落地窗如同鏡面，讓這些空間成為開放式的練舞空間，並免費對外開放。因而許多放學後或是剛上完舞蹈課的青少年，會主動在這些開放空間聚集，一同練舞，一同成長，成為互相緊密連結的網絡，並使得 O school 成為新加坡青少年次文化的重要指標之一。</p>
<p>創辦人介紹</p>	<p>Mr. Kenny Low / Founder, O school</p> <p>Mr. Kenny Low 畢業於新加坡南洋理工大學，擁有商學士學位，以及澳洲 Monash 大學教育管理碩士學位。他於新加坡設立了 2 家社會企業 (social enterprise) - City College 與 O School。City College (通常稱為：城市豐收教育中心 (City Harvest Education Centre)) 設立於 2002 年，設立目的在為年輕學子提供取得「普通教育文憑」(General Certificate of Education, 簡稱 GCE)之替代教育學程。O School 則設立於 2006 年，設立目的在為具有才能的年輕舞者提供就業機會，並為 City College 的低收入學生提供獎學金基金。2007 年，Kenny 榮獲施瓦布基金會 (Schwab Foundation) 頒發之年度社會企業家 (Social Entrepreneur) 獎項。</p>



O School 創辦人 Kenny Low 先生(左二)介紹 O School 舞蹈學校創辦背景與經營模式



代表團與 O School 創辦人 Mr. Kenny Low(左四)於 O School 舞蹈學校前合影

參、心得及建議：

一、新加坡社會企業模式

新加坡政府除了積極引進民間企業主參與社會企業經營外，也運用「社區關懷社會企業發展基金」(ComCare Enterprise Fund, 簡稱 CEF)提供資金的方式推廣社會企業，惟新加坡政府在社會企業申請資金補助時，即非常重視審查其計畫之企業經營模式是否能有效運作。社會企業通過審查可獲得資金支持，聘請有就業需求但在就業市場處於弱勢地位的人，例如：身心障礙者、缺乏技能、單親母親及教育程度偏低的中高齡婦女或是曾經坐過牢的更生人，以幫助他們進入職場、自力更生，也就是說，新加坡社會企業模式大多屬注重企業經營精神及積極性就業促進類型。

二、發展社會企業對於促進婦女及弱勢就業之助益

社會企業藉由企業主運用商業原則和企業經營方式產生商業利潤，但並不以追求商業利潤為企業目標，而是強調透過社會企業的經營達到幫助弱勢族群、改善社會為主要目標，亦即社會企業在本質上具有扶植弱勢的特色。

由新加坡社會企業也觀察到，社會企業之經營模式以及工作設計較傳統企業多元且更具彈性，透過企業主調整經營管理方式，或者更為細緻的工作流程設計，進而有效協助弱勢族群進入職場工作，發揮以社會企業協助弱勢就業的功能，減少弱勢者對政府之補助依賴，提昇其自我依靠與尊嚴就業。對於無法在一般工作職場順利就業的中高齡婦女、單親母親等弱勢族群而言，發展社會企業的確對於促進其就業有一定程度之助益。

三、新加坡政府發展社會企業可供借鏡參考及尚待克服之處

(一) 發展政府與民間合作夥伴關係

新加坡社會企業近年來在政府與民間的協力倡議下迅速發展，對於政府以 CEF 補助創立社會企業或協助其擴大規模，以提供就業機會取代發給救濟金方式，促進弱勢者有尊嚴的自立，協助弱勢就業的功能社會各界多所肯定，而政府於社會企業創業資金申請審查及後續輔導機制，充分導入民間企業主投入參與，同時倡議大型企業善盡企業社會責任，如資金支持與投資，專業指導與陪伴等，協助發展社會企業的做法，都可做為我國借鏡之參考。

(二) 鼓勵企業型基金會轉型為社會企業

台灣許多企業型基金會，服務內容以獎學金發放或慈善救助為大宗。其實，

企業本身擁有資金及經營管理人才雙重優勢，若能發展更積極的社會企業扶持方案，不但可造就更多弱勢者在地就業與創業，也可提高企業社會形象，建立創新服務模式，為經濟發展帶出新的契機。

（三） 建議國內非營利組織及社會福利方案可學習社會企業之優點，提升發展能量

行政院勞工委員會之多元就業方案已推動多年，於短期就業之促進成效頗豐，確也成本頗高，惟不論經濟型或社會型方案，多由政府補助就業人力薪資，無法真正以方案的實際營收來支持在地就業，往往於方案結束後人力即面臨失業問題，而勞委會近年來也積極探討多元就業方案之轉型方式及朝向社會企業發展之可行性。新加坡模式，其社會型企業一開始即以解決社會問題出發，強調「self reliance」及「dignity through work」，注重營運及財務規劃，以經營企業的模式運作，達自負盈虧目標，不但具市場競爭力，也可穩定弱勢族群之就業，創造營業收入，該發展模式之優點也是我國非營利組織及社會福利方案可借鏡之處。

（四） 建立社會企業育成與交流平台

新加坡為鼓勵年青人發揮創意，投入社會創新事業，成立「社會企業创新中心」及亞州第一個「青年創新交流中心」等組織，以開放式空間引導年青人相互交流，激盪創意，同時導入創業顧問的協助及民間企業的資金媒合，讓具前瞻與創意的方案得以被支持。我國雖有創業育成中心、青年交流中心等單位，但尚未有如星國「整合性」之服務功能，建議相關部會如勞委會、經濟部可將我國輔導中小企業的優勢經驗，將現有育成機制一部份發展成為社會企業育成與交流平台，或研議社會企業認證制度，給予適當的鼓勵與協助，以促成我國社會企業的發展環境與條件。

（五） 導入新加坡社會企業發展模式之限制

於新加坡的參訪行程中，有受訪企業主表示，目前新加坡政府並無最低基本工資之法令規定，因此在雇用無法於一般職場得到就業機會的弱勢員工時，社會企業主可以透過協商，以低於一般工資之薪資雇用員工，讓有就業意願的弱勢者可以得到一份工作，靠自己努力有尊嚴地賺取薪資養活自己，社會企業主也可以在營運尚未穩定之初，減少企業支付員工薪資的成本，創造雙贏的局面。

在各國發展社會企業趨勢中，我國有喜懋兒基金會、陽光基金會...等民間單位逐步發展出社會企業之營運模式，惟於我國社會企業發展過程也發現營利企業主管機關—財經部門，與非營利組織主管機關—社會福利部門間對於社會企業認知涇渭分明，看法不一，如何在維持社會價值理念與企業經營專業間取得平衡並實現社會企業，亦為我國持續推廣社會企業過程中，首要克服之處。

四、推動社會企業促進婦女及弱勢就業與創業，提升性別平等

我國於民國 100 年修正「社會福利政策綱領」時已納入推動「社會企業」之內容，又於訂頒「性別平等政策綱領」也將制定鼓勵社會企業方案與獎勵措施，建構性別平等友善的就業與創業環境，納為我國推動性別平等政策綱領就業、經濟與福利篇所明定的重要具體行動措施之一。此次參訪新加坡的社會企業更看到其多元創意活潑之面貌，及政府民間極投入促進婦女與弱勢就業與創業之努力，有鑑於目前各國政府大多面臨財務困難問題，福利國家式微，在全球化競爭下，也呈現強者越強的現象，鼓勵政府與民間吸取社會企業之經驗，為婦女及弱勢找到更多的出路，確實具有時代意義，目前勞委會已積極規劃，當協調更多的部門瞭解及參與。

附錄、團員名單

No.	單位	人員	職稱
1	行政院性別平等處 Department of Gender Equality,	黃碧霞 Pi-shia Huang	處長 Director General
2	Executive Yuan	鄧華玉 Hwa-yuh Deng	科長 Section Chief
3	財團法人婦女權益促進發展基金會 Foundation for Women's Rights Promotion and Development	黃鈴翔 Ling-hsiang Huang	副執行長 Vice-Director
4		馮瓊瑩 Chiung-ying Feng	研究員 Researcher
5	勞工委員會職業訓練局中彰投就業服 務中心 Employment Services Center, Taichung-Changhua-Nantou Region of Bureau of Employment and Vocational Training Council of Labor Affairs, Executive Yuan	林淑媛 Shu-yuan Lin	主任 Director
6	勞工委員會職業訓練局桃竹苗就業服 務中心 Employment Services Center, Taoyuan-Hsinchu-Miaoli Region of Bureau of Employment and Vocational Training Council of Labor Affairs, Executive Yuan	劉玉儀 Yu-i Liu	課長 Section Chief
7	勞工委員會職業訓練局社會經濟推動 辦公室 Office of Socio-Economic Development(OSED) of Bureau of Employment and Vocational Training Council of Labor Affairs, Executive Yuan	梁煥煒 Huan-wei Liang	科員 Officer