

明志科技大學

經營管理系

專題研究

探討社會企業經營模式—— 以喜憨兒基金會為例

組員：	學號	姓名
	U03227016	柯懿真
	U03227034	陳銘
	U03227035	傅玉杏
	U03227037	楊如淳
	U03227040	廖映雅
	U03227049	鄧雅方

指導老師：廖宜慶

中華民國一〇七年一月五日

專題題目：探討社會企業經營模式—— 以喜憨兒基金會為例

學生：柯懿真、陳銘、傅玉杏、楊如淳、廖映雅、鄧雅方

摘要

摘要內文：

喜憨兒一直是社會上的弱勢群體 (socially vulnerable groups)，而人們對喜憨兒的瞭解仍然有所不足，以社會負債而非資產的角度看待。如何翻轉喜憨兒的角色，從一個被協助者轉換為協助者，成為有關當局與社福組織所關注的重要議題。經過各項初次級資料的彙整與分析，本專題發現喜憨兒餐廳在餐飲事業的經營上，缺乏創新性和推廣力度，導致經營績效受到影響。為此，本專題希望針對喜憨兒餐廳之創新營運模式及行銷手法進行探討，藉此改善喜憨兒餐廳所面臨的現狀，在競爭激烈的餐飲市場中爭得一席之地，創造顧客滿意度及獲利表現。

根據訪談結果，本專題發現喜憨兒基金會面臨人才招募不足、產品品質逐漸降低、旗下餐飲事業知名度不足的問題。根據研究結果，本專題提出相關建議與具體改善方式，首先基金會應強化招募管道，藉以吸引優質人才加入團隊；其次應強化喜憨兒餐廳販售商品的創意性，同時加強產品安全性宣傳，以導入餐廳的創新經營模式，從產品、推廣、合夥、定位與包裝設計未來的行銷方案。

關鍵詞

喜憨兒基金會、創新、餐廳經營模式、社會企業、商業模式九宮格

目錄

目錄.....	1
壹、緒論.....	3
一、研究背景.....	3
二、研究動機.....	4
三、研究目的.....	4
貳、文獻探討.....	5
一、關於餐飲業.....	5
(一) 餐飲業之定義.....	5
(二) 餐飲業品牌.....	5
(三) 餐飲業現代趨勢及未來發展.....	5
二、關於喜憨兒.....	5
(一) 喜憨兒定義.....	5
(二) 喜憨兒基金會緣起與歷程.....	6
(三) 基金會 Logo 之意涵.....	6
(四) 喜憨兒基金會願景.....	6
(五) 喜憨兒基金會服務項目.....	7
三、商業模式九大構成要素.....	7
參、研究方法.....	8
一、研究架構.....	8
二、研究方法.....	8
三、研究流程.....	8
肆、觀察結果整理與討論.....	9
一、標竿企業商業模式分析.....	9
二、天鵝堡介紹.....	10
三、天鵝堡 SWOT 分析.....	10
四、調查結果.....	11
(一) 喜憨兒基金會人才招募.....	11
(二) 喜憨兒餅乾品質.....	12
(三) 喜憨兒刻板印象.....	12
(四) 實地訪查調查結果.....	13
(五) 消費者考量因素之探討.....	13
伍、結論與建議.....	14
一、研究結論.....	14
二、建議.....	14
參考文獻.....	19
一、中文文獻.....	19

二、英文文獻	19
三、網路文獻	20
附錄一、深度訪談紀錄	21
附錄二、訪談照片	25

壹、緒論

一、研究背景

第一部門 (Public sector) 為公部門即是俗稱的政府部門，如新北市政府、泰山區公所等；第二部門 (Private sector) 為私部門稱之營利部門，如鴻海集團、台塑集團等；而第三部門 (The third sector) 為非營利部門，又稱志願部門 (Voluntary sector)，如喜憨兒基金會、創世基金會等。由於政府組織過於龐大，因此導致較高的組織運作成本，對於突發事件的應變能力較為薄弱，在決策制訂與實行的時間均較為緩慢；且第二部門為營利部門，該組織為投資人與員工負責而非一般社會大眾，因此出現第三部門關懷社會。非營利組織在九二一地震時，由於政府的經費和民間捐款大量的投入災區，造成許多社福團體在本身因救災送出的款項不僅未能回補而陷入財務危機，此時應改變經營型態，從事營利活動，但為了避免過於商業化的格局、產生新的爭議，因此結合第二部門及第三部門所產生的新型態企業稱為社會企業 (Social enterprise)，此組織型態是目前發展的趨勢，以用來解決兩難式的困境，近年來成為學術與實務界熱門討論的議題。

社會企業的概念最早起源於西方國家，相關的探討始於 1970 年代開始發展，當經濟發展到一個階段之後，企業開始反思社會責任議題，如何恪遵經理人所需依循的倫理道德，同時回饋所處的場域，將是後工業化社會所需面對的重要議題。在這樣的背景下，社會企業的概念逐漸興起，成為學術界與實務界所共同關注的議題。廣義而言，社會企業指的是用商業模式用來解決某一個社會或環境問題的組織；Wallace (1999) 以狹義觀點指出社會企業即有社會目的企業；Young (2001) 認為應以社會公益貢獻，與非營利組織透過商業化賺取營收等觀點定義社會企業。

選擇以社會企業——喜憨兒基金會來做為本專題探討之主題其原因有二：一、完全回饋社會公益之所需，運用到公益上；二、秉持「給魚吃不如教他釣魚」之精神，透過商業化賺取營收減輕政府負擔，並以此達成非營利組織之初衷，真正幫助弱勢族群。根據喜憨兒基金會的財務報表中發現，喜憨兒從 101 年到 104 年服務人數從 172 名升至 327 名成長了 90%，服務次數從 34,294 到 52,393 提升了 52.8%，平均每人服務次數從 199.4 降到 160.2 次；就業人數從 399 名到 486 名提升了 21.8%，就業次數從 60,142 到 72,586 提高約 20.7%，平均每人就業次數從 150.7 降為 149.4 次。從上述資料可得知，喜憨兒基金會提供服務與就業人數是呈現正向成長的狀態，喜憨兒基金會在服務與就業方面，與其他公益團體相較之下資源有限，使得平均每人得到的資源相對減少，要如何獲得更多的資源，使喜憨兒基金會可以協助更多的喜憨兒，本專題嘗試以社會企業經營模式為研究主題，並釐清喜憨兒基金會目前所面臨的各項議題，同時試圖提供建議，以創新的經營與行銷方式作為未來的發展方向。

二、研究動機

陳金貴教授(2002)指出「幾年前遭逢國際經濟的不景氣後，許多國家的政府預算緊縮，減少對非營利部門的支援，而民眾和企業也因為收入減少，捐款也減少，在缺錢的壓力下，許多非營利組織只得自尋生路、自謀財路，不得已走向營利的途徑」。在這樣的背景下衍生出社會企業，而社會企業是結合非營利組織目的與營利組織手法的混合組織，如何籌措發展所需的資金，成為社會企業所面臨的關鍵議題，亦即如何透過商業化從外部環境賺取營收，支持營運與未來的發展，正是社會企業經營者所需審慎思考的議題。

為了針對此一議題進行探討，本專題嘗試以喜憨兒基金會為例，針對喜憨兒基金會目前的事業佈局進行探討，同時釐清目前所面臨的各項問題。本專題期望透過相關的探討，除了提供喜憨兒基金會作為未來發展的參考，更希望可以將相關的經驗分享給更多的社會企業，作為制訂經營策略的依據。

三、研究目的

本專題以喜憨兒基金會為例，針對經營模式與行銷計畫進行探討，期望能找出未來可行的發展模式。為了跳脫現有的思考框架，本專題嘗試先以台灣目前各標竿企業（如義美食品與薰衣草森林）作為借鏡的參考，從標竿企業的發展經驗中，找到喜憨兒基金會可以參考的地方，同時將可借鏡之處融入未來的策略規劃中，再次針對營運模式進行調整。具體而言，本專題的研究目的大至可分為以下幾項：

- (一) 釐清喜憨兒基金會內部問題，提供給其他社會企業做參考；
- (二) 創新喜憨兒餐廳經營模式，提供社會企業營利模式新途徑；
- (三) 讓社會對喜憨兒更多認知，轉變對喜憨兒的刻板印象。

貳、文獻探討

一、關於餐飲業

(一) 餐飲業之定義

根據法國大辭典百科的記載，「餐廳」是使人恢復精神與元氣的意思，與享受美食和放鬆休息有關，於是開始有人以 restaurant 為噱頭，在特定的場所提供餐食、飲料、點心出售給顧客。

餐飲業屬於服務業的一種，鼎泰豐董事長楊紀華(2012)深黯到產品是可以複製的，但每一次所提供的服務卻是無形的體驗；陳文聰(1997)亦認為餐飲業基本上涵蓋三個組成要素：有固定場所、供應餐食或飲料、提供足夠令人放鬆的環境或氣氛。

(二) 餐飲業品牌

餐飲業是人與人相互影響的產業，台灣奧美集團董事長白崇亮(2015)指出，品牌必須是一個出版者，而是透過以消費者為核心的創新服務傳達認知度，而品牌行銷的操作是為了要成為消費者心中的唯一，當忠誠顧客越多時通路拓展的速度也將加快，但是品牌行銷不是一蹴可就，而是一步一步循序漸進，提高消費者對企業品牌的熟悉度，秉持深入顧客經營彼此關係，即是最好的品牌行銷。

(三) 餐飲業現代趨勢及未來發展

近幾年來，隨著手機的拍照功能不斷進化，以及社交網路的無遠弗屆，為食物拍照早已成為一個普遍現象。由於人們用餐方式不再像以前一樣，一坐下等食物上桌就開始食用，而是有了天翻地覆的改變，尤其在臉書、Instagram 等社群媒體興起後，「手機先食者」成為無可阻擋的趨勢。「手機先食者」源自東亞國家，即無論男女老少，皆在上菜後「先拿起手機拍照」，上傳臉書打卡或 Instagram 各大社群平台進行分享。因此導致景觀餐廳的經營模式持續擴增，而景觀餐廳經營理念起源於1990年由美國引進，以可提供的服務及其他附加價值的享受為理念，讓許多業者意識到家族傳統經營模式已經漸漸式微，而具獨特性且服務態度佳的景觀餐廳則漸漸流行。

二、關於喜憨兒

(一) 喜憨兒定義

身心障礙者在早期傳統社會中，被社會大眾予以異樣的眼光看待，並被冠上不雅字眼，後期方以「喜憨兒」一詞來稱呼。根據美國智能不足協會之定義，心智障礙是指在發展期間（自受胎到滿十八歲），智力功能顯著低於常態，同時伴隨有適應性行為方面的缺陷；心智障礙成因分為先天和後天兩種，先天可能是染色體異常；而後天的成因則可能是腦部受到損傷。身心障礙者包括一般人所說的智能障礙、唐氏症、自閉症、腦性麻痺、情緒困擾、多重障礙及行為異常等原因，而影響一個人在智力上與社會能力適應上的雙重缺陷。

（二）喜憨兒基金會緣起與歷程

1994年11月，創辦人蘇國禎先生與蕭淑珍老師，因女兒患有重度腦性麻痺，切身經驗燃起他們想以一位家長的同理心幫助喜憨兒，除了希望自己的孩子可以平安喜樂，更期許他們能夠和社會接軌、走入社會，決定以「技職教育」概念出發，讓喜憨兒可以學有一技之長、增加就業機會，也能刺激大腦減緩老化現象。最終結合一些家長們籌募資金成立基金會，於是在1995年成立財團法人喜憨兒文教基金會。

草創期基金會成立職訓教室，提供喜憨兒學做點心、麵包作為一技之長，經由顧客口碑載道，逐漸增加來客數，有鑑於此，基金會透過各種管道向時下高雄聞名「小王子麵包店」聯絡，表達基金會的計畫、夢想及困境，最終獲取贊助與合作，才有現在的「喜憨兒烘焙坊」。

目前喜憨兒基金會在台北、新竹、台南、高雄地區設立服務機構及創新的園藝工作團隊，以社區化、正常化及無障礙之工作訓練職場，協助喜憨兒獲得工作技能，並視個別學員之狀態，轉介至超商、餐廳、清潔公司等一般職場就業。另一方面亦設立社區家園、樂團、劇團、喜憨兒童軍團、喜憨兒學院等，兼顧喜憨兒生活起居。

（三）基金會 Logo 之意涵

喜憨兒基金會 Logo，外圍的 C (children) 為延伸的娃娃臉輪廓，而兩眼距離寬、大大扁平的鼻子配上微笑的嘴型是唐氏症患者的特徵。心智障礙者在早期傳統社會中，被社會大眾予以異樣的眼光看待，並被冠上不雅字眼，後期方以「喜憨兒」一詞來稱呼。「喜」取代惜字，是期望心智障礙者能走出疼惜陰影，有自己的喜悅和尊嚴；「憨」取代笨字，親暱稱呼取代責備語氣；「兒」則表示他們將是永遠的孩子。



圖 2-1 喜憨兒基金會 Logo
資料來源：喜憨兒基金會網站

（四）喜憨兒基金會願景

喜憨兒基金會以「心智障礙者的終生照顧、終生教育」作為核心理念，為心智障礙者創造生命價值，透過教導生活技能和設立服務機構照顧其生活起居。普遍社會大眾認為心智障礙者需要被同情、關懷，但喜憨兒基金會欲透過開設餐廳、烘焙坊、洗車坊等，讓社會大眾知道喜憨兒不僅可以服務大眾，亦能成為社會的資源創造者，藉此反轉對喜憨兒的刻板印象。

(五) 喜憨兒基金會服務項目

喜憨兒基金會設有烘焙屋、餐廳、社區家庭、就業服務及輔導等服務項目，其中「烘焙坊及餐廳」以溫馨的方式提供有效的訓練場所及工作機會，減輕政府對照顧殘障者的成本；「社區家庭」是教導喜憨兒從實際生活中學習社會技能、溝通能力，透過「就業服務及輔導」提供心智障礙者就業服務；「臨時及短期托育」是提供短期照護的功能，解決家庭的需求與困難；1998 年喜憨兒基金會成立「喜憨兒樂團」，讓社會大眾可以看見心智障礙者在戲劇及音樂方面卓越的表現；最後「天鵝堡」自 2006 年開始籌備，旨為提供喜憨兒的終身照顧計畫，讓喜憨兒得到完善照顧。

三、商業模式九大構成要素

根據亞歷山大·奧斯瓦爾德 (Alexander Osterwalder) 《獲利世代 (Business Model Generation)》一書中，將商業模式九大構成要素定義如下：

<p>Key Partners 關鍵合作夥伴 與相異或相同的企業間為有效地提供價值並實現其商業目的所形成的合作關係之網絡</p>	<p>Key Activities 關鍵活動 確保商業模式可行，企業必須做的最重要的事情</p> <p>Key Resources 關鍵資源 其為達到價值主張之可行性所需的重要資源</p>	<p>Value Propositions 價值主張 描述著企業能透過提供產品或服務向消費者創造的價值</p>	<p>Customer Relationships 顧客關係 即如何與各個不同的目標族群維繫與建立關係</p> <p>Channels 通路 企業用來開拓市場、接觸目標消費者的各種途徑與方法</p>	<p>Customer Segments 目標客層 以企業提供的產品或服務所鎖定的顧客群體</p>
<p>Cost Structure 成本結構 營運一個商業模式所伴隨的所有成本</p>		<p>Revenue Streams 收益流 企業將價值主張提供給顧客後，從顧客區隔中所獲得的現金收入及模式</p>		

圖 2-2 商業模式九宮格

資料來源：亞歷山大·奧斯瓦爾德《獲利世代》

本專題將嘗試應用商業模式九宮格針對目前幾家的標竿企業進行分析，期待能從中喜憨兒基金會可以借鏡的地方，提供未來制訂發展策略的重要參考。

參、研究方法

一、研究架構

根據本專題的動機與目的，提出下列研究架構，本專題架構主要是以探討喜憨兒基金會旗下餐廳其優缺點，以及利用商業模式九宮格分析標竿企業，作為提出經營改善企劃書的依據。

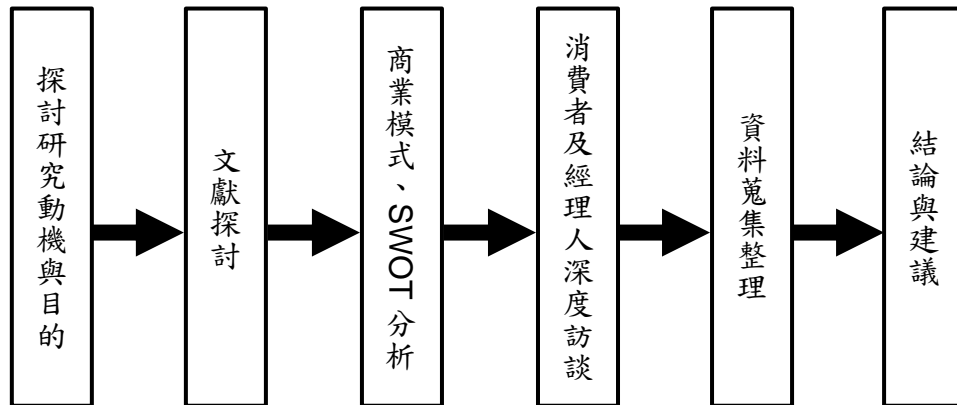


圖 3-1 研究架構圖

二、研究方法

依據研究目的，本專題運用商業模式九宮格與深度訪談法來探討社會企業新興經營模式。

步驟一，以商業模式九宮格選用具有代表性的企業或餐廳，深入了解及分析其企業型態後，製作其商業模式九宮格。步驟二，用天鵝堡莊園進行 SWOT 分析，最後採用標竿企業之優點及天鵝堡 SWOT 分析之劣勢作為本專題經營模式改善的目標。步驟三、為落實本專題構想之餐廳的可行性，將以深度訪談的方式，對消費者與喜憨兒基金會經理人進行會談，並相互彙整意見與建議後，提出一套縝密且具有可行性的餐廳架構之經營模式。

三、研究流程

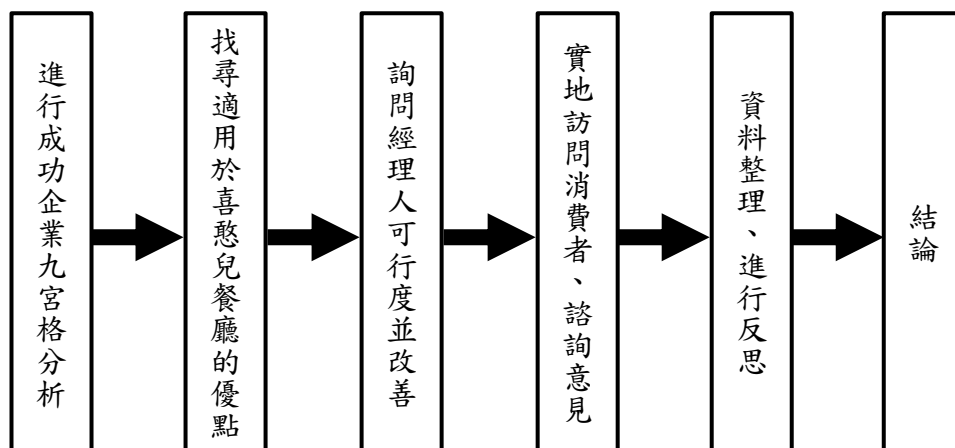


圖 3-2 研究流程圖

肆、觀察結果整理與討論

本專題將喜憨兒基金會旗下事業分為喜憨兒餐廳與天鵝堡莊園，並運用商業模式分析出標竿企業優勢及利用 SWOT 分析出天鵝堡之劣勢，再以電話訪談喜憨兒基金會經理人和實地訪查消費者論述可行性。

一、標竿企業商業模式分析

2012 年經理人月刊中，摩斯漢堡執行副總經理黃尚仁表示「摩斯漢堡從 2006 年起全面推動食材『生產履歷』，讓產品從生產、銷貨到消費者手中，都有可追蹤紀錄，此項政策也在 2009 年台灣速食業界爆發油品「酸價」值過高事件中全身而退」；2016 年台灣 100 大影響力品牌調查，食品產業類中義美位居第一；2015 年全台最夯十大景觀餐廳網路人氣排行榜中，薰衣草森林位居第一。故本專題以摩斯漢堡、義美食品及薰衣草森林三家標竿企業進行商業分析後，擷取出其優勢作為本餐廳營運模式效仿之目標，其分析結果如下：

表 4-1 摩斯漢堡商業模式分析

目標客層	高學歷、收入的 20~40 年輕女性；喜歡品嚐美食的男性。
價值主張	開放式廚房、原木材質的裝潢、服務到桌服務、現點現做
通路	門市、美食街、高鐵
顧客關係	「摩斯卡」可享有專屬回饋優惠
收益流	銷售產品收入、周邊商品
關鍵資源	以「米漢堡」聞名，結合日本傳統飯糰食品與西式漢堡概念而成
關鍵活動	產品開發、產品販售、產品推廣
關鍵合作夥伴	與華航部分航班經濟艙，推出三種客製化「摩斯米漢堡」餐點
成本結構	1.營業成本：有機素材成本、周邊商品成本 2.管銷成本：人力資源、行銷費用、研發技術

表 4-2 義美食品商業模式分析

目標客層	客群極為廣泛，包含各年齡層
價值主張	「生產重品質，品質重衛生」的精神
通路	大賣場、雜貨店、便利商店以及網路購物
顧客關係	與顧客之間類似於家庭式關係，建立消費者的品牌忠誠度
收益流	販賣食品、觀光工廠及餐廳、義美生機及義美生醫
關鍵資源	擁有多項檢測儀器及國際認證
關鍵活動	食品嚴格把關、行銷活動
關鍵合作夥伴	好市多獨賣「厚奶茶」、僅全家便利商店販賣義美商品
成本結構	1.營業成本：製造成本、機器設備、原物料、土地 2.管銷成本：人力資源、行銷費用、研發技術

表 4-3 薰衣草森林商業模式分析

目標客層	18~39 歲的女性族群
價值主張	優美舒適的休憩環境設計、親切的待客服務、待客人為朋友
通路	口碑相傳、新聞報章雜誌、北東南部設立悠閒緩慢的相關產業
顧客關係	每月寄 E-mail 給顧客聯繫關係、申辦會員可享會員獨有優惠
收益流	周邊商品販賣、門票收入、餐飲收入
關鍵資源	自然景觀資源、香草專業知識
關鍵活動	舉辦多元化活動、提供特色飲食餐點、營造優美且舒適的環境
關鍵合作夥伴	與學校建教合作、與地方政府聯合舉辦活動
成本結構	1.營業成本：地價稅、租金、材料成本、水電、瓦斯費 2.管銷成本：人力資源費用、訓練費用、行銷費用

二、天鵝堡介紹

2006 年喜憨兒基金會在高雄市開始籌建喜憨兒終身照顧的家園——天鵝堡，將為心智障礙者提供多元的服務和專業諮詢。附設有天鵝莊園餐廳，以特色料理及精緻下午茶為主題，並由主廚嚴選食材，配合當地特色水果及農場新鮮香草烹調出特色料理，讓每位客人在舒適的環境裡遠離塵囂，輕鬆自在、愉快的心享受美味餐點。

三、天鵝堡 SWOT 分析

本研究對天鵝堡作 SWOT 分析，藉其劣勢做改善，分析天鵝堡面臨以下兩大問題：

（一）知名度不足

天鵝堡莊園在網路上可供參考的資料少，且評論文章亦沒有更新，本專題認為其並無做到一定的宣傳，導致鮮少人知曉天鵝堡莊園的存在。

（二）交通不便

此劣勢僅針對天鵝堡，本專題利用網路搜尋路線，一是以高雄火車站為起點，天鵝堡為終點，大眾運輸耗時三個小時加上步行時間十五分鐘方能抵達終點；二是以高雄高鐵站為起點，天鵝堡為終點，大眾運輸耗時三十分鐘加上步行十五分鐘方能抵達終點；三是以高雄火車站為起點，天鵝堡為終點，自行開車前往僅需三十分鐘就能抵達。由此可知，在高雄搭乘大眾運輸工具前往天鵝堡是極為耗時且不便的。

表 4-4 天鵝堡 SWOT 分析

優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ●環境及氣氛良好 ●蔬菜自產自銷 ●提供喜憨兒終身照顧服務 ●寓教於樂 ●相較於其他基金會，財力雄厚 	<ul style="list-style-type: none"> ●知名度不高 ●大眾運輸工具不易到達 ●餐廳經營多元化，卻沒有一項產品特別突出
機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ●透過喜憨兒取得具同理心的顧客 ●台灣高鐵通車縮短台北到高雄距離 	<ul style="list-style-type: none"> ●高雄景觀餐廳市場的競爭者多 ●近來爆發許多食安問題

四、調查結果

為確認本專題之可行性，以寫信邀約喜憨兒基金會事業部薛副總進行電話訪談，亦實地訪查了解消費者選擇餐廳的考量因素，以及是否耳聞喜憨兒基金會旗下餐廳，再對四位消費者進行深度訪談。

本專題因研究方式限制，故僅針對訪談者提出內容與建議進行改善，其深度訪談結果如下：

(一) 喜憨兒基金會人才招募

與喜憨兒基金會事業部薛副總訪談中發現，對於一般員工在應徵方面之考量，以不排斥和身心障礙者相處為主，其條件不僅只限社工系相關人才，同時也對管理背景、教育方面、醫療相關背景和身心障礙者照顧及教育方面專業能力等人才有需求。喜憨兒基金會以人力銀行為主要招募管道，薛副總提到在徵才的過程中遇到最大的問題是應徵者、履歷投遞不足，而導致招募一個員工得需花兩到三個月時間來招募，無法及時遞補人力的問題，容易造成職位長期空缺，進而影響基金會內部管理以及面臨基金會整體運作上嚴重挑戰與威脅。

表 4-5 人才招募問題

事業部薛副總	問題五、進入喜憨兒基金會需要具備什麼樣的條件嗎？
	答：主要必備條件為不排斥與身心障礙者朝夕相處，並具備專業能力（終身照顧，社會服務，醫療背景至少具備一樣），管理背景的需求也是必備的。
	問題六、你們內部相關管理人員是怎麼招募的？
	答：目前喜憨兒基金會招募部分大多採用人力銀行公開徵才。
	問題七、請問你們在招募上是否有遇到什麼困難？
	答：在招募上所面臨最大問題為應徵者履歷不足，且實際徵才到雇用期間所花費時間過長（至少要 2-3 個月）。

表 4-6 受訪人資訊

姓名	職稱	訪談日期/時間	訪談方式
薛怡平	副總經理	2017 年 12 月 18 日 / 15:30	電話訪問

(二) 喜憨兒餅乾品質

從消費者 A、B、C 三位訪談中皆認為，藉由前往喜憨兒餐廳消費能給喜憨兒基金會營收，間接幫助到心智障礙者、弱勢族群，同時也是慈善事業的另種支持方式。其中消費者 A 與 C 提及，民眾多半以喜憨兒在捷運站、火車站、公車站等地兜售餅乾為人知曉，但消費者 A 進一步表示，長久以來購買喜憨兒餅乾下發現，近年來喜憨兒餅乾的品質逐漸下降、餅乾種類了無新意，已感受不到製作餅乾者的心意，建議餅乾品質、口味種類等可以提升。

表 4-7 消費者訪談紀錄

消費者 A	問題八、您認為去喜憨兒餐廳用餐是對慈善事業的一種支持方式嗎？為什麼？
	答：認為是一種支持方式。曾經也在捷運口買過喜憨兒的餅乾。但希望喜憨兒賣的餅乾品質可以提升，多做改進。
消費者 B	問題八、您認為去喜憨兒餐廳用餐是對慈善事業的一種支持方式嗎？為什麼？
	答：是的。因為去消費就會給喜憨兒帶來收入。
消費者 C	問題六、您認為去喜憨兒餐廳用餐是對慈善事業的一種支持方式嗎？為什麼？
	答：是。有想法去喜憨兒餐廳用餐，但經常因為各種原因錯過去的機會。有發現喜憨兒在地鐵站賣餅乾，但心存疑惑，不知道是真是假。

(三) 喜憨兒刻板印象

在傳統社會中，大眾予以心智障礙者異樣眼光及以不雅字眼稱呼，認為他們在生活中僅能扮演資源消耗者。隨著社會風氣改變，人們開始以「喜憨兒」替代不雅字眼，且喜憨兒基金會提供許多工作機會，使其在工作的同時不僅可以刺激大腦延緩壽命，也能為社會盡一份心力。且透過對消費者深度訪談發現，喜憨兒培訓之後，能勝任餐廳服務生的角色，雖然行動上比較遲緩，但服務態度比正常人真誠、耐心及親切感，顛覆以往大眾對喜憨兒的刻板印象。

表 4-8 消費者訪談紀錄

消費者 A	問題四、用餐時候有感覺到喜憨兒餐廳和別的餐廳有什麼不同之處（環境方面、服務、菜色、價格）？
	答：覺得喜憨兒的態度比一般餐廳的服務生更好，服務很親切，且對喜憨兒的教育訓練做的不錯。認為他們的服務非常專注。
消費者 B	問題六、用餐完後，您對喜憨兒有什麼更多認識嗎？
	答：覺得喜憨兒的狀況也是分輕重的，並非一般人覺得普遍都是笨笨的。有些喜憨兒其實非常接近正常人。

(四) 實地訪查調查結果

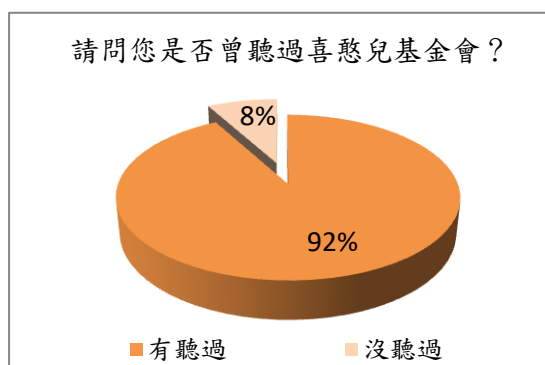


圖 4-1 訪查結果

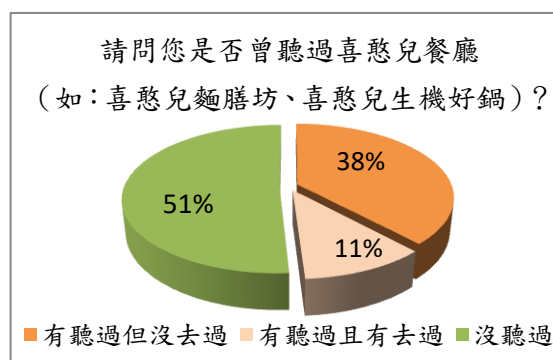


圖 4-2 訪查結果

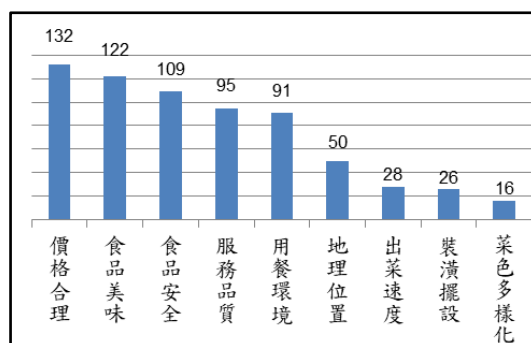


圖 4-3 訪查結果

依據上述顯示，雖有高達九成的民眾聽過喜憨兒基金會，但僅有一成多的民眾曾去過喜憨兒餐廳，由此可見喜憨兒基金會具有相當知名度，但旗下事業卻鮮為人知。此外，消費者在選擇餐廳時優先考量依序為：價格合理、食品美味、食品安全。

(五) 消費者考量因素之探討

根據本專題實地訪查調查出消費者對餐廳的優先考量因素有價格合理、食品美味、食品安全。根據波仕特線上市調網 (Pollster Online Survey) 調查顯示，約四成五民眾平均每次至餐廳消費之金額低於四百元，故本餐廳在價格定位上為兩百元至四百元，提供合理的價格給消費者；食品美味方面，利用基金會原有的餐飲技術移植至本餐廳，故本專題不加以深入探討，並針對食品安全、裝潢擺設及地理位置加以改善，將於第五章作深入解釋及提出相關行銷推廣。

伍、結論與建議

本專題將實地訪查及深度訪談之結果進行整理與歸納，所得結果可供喜憨兒基金會、社會企業及欲提升餐廳知名度之業者作為參考。

一、研究結論

本專題依實地訪查、電話訪談以及深入訪談結果，歸納喜憨兒基金會面臨之問題：喜憨兒基金會人才招募不足、產品品質逐漸降低、旗下餐飲事業知名度不足。

（一）喜憨兒基金會人才招募不足

根據波仕特線上市調網（Pollster Online Survey）網路民調資料顯示，有 59% 的國人求職時在意的首要條件為薪資與福利。喜憨兒基金會屬於社會企業，福利制度僅享有勞、健保及勞退等基本福利，相對於一般營利企業稍顯薄弱，導致招募問題遲遲無法解決。

（二）產品品質逐漸降低

深度訪談中消費者提到「認為購買喜憨兒產品是一種支持喜憨兒的方式。曾在捷運站出口購買喜憨兒手工餅乾，發現餅乾種類了無新意以及品質逐漸降低，建議喜憨兒販售餅乾品質可以提升。」起初喜憨兒基金會販售手工餅乾，是希望喜憨兒以自身能力成為資源創造者，但後期因購買人數增加、品質降低，及缺乏喜憨兒手作溫度，導致消費者購買意願下降。

（三）旗下餐飲事業知名度不足

根據實地訪查、深度訪談結果顯示，92% 的人有聽過喜憨兒基金會，卻僅有 53% 的人知道基金會旗下有設立餐廳。由此可見，喜憨兒基金會雖在市場上具有一定的知名度，但旗下事業鮮為人知。

二、建議

根據第五章所述之結論，希望藉由本專題之建言及具體改善方式，對喜憨兒基金會旗下餐廳提出新興經營模式之架構加以改進。

（一）對基金會內部建議

1. 招募人才

本專題發現喜憨兒基金會在招募平台中，詳細記載應具備之能力，並公開相關福利訊息，依然面臨招募緩慢問題。因此本專題建議舉辦校園演講，傳達基金會理念、認識心智障礙者；並與各大校園相關科系建教合作，可減少獵取人才所需花費時間及成本，並增加基金會招募管道。

2. 激勵因素

由於喜憨兒基金會屬於非營利組織，成立的願景是將收益用於企業本身或社會並幫助更多喜憨兒，而非一般營利企業為創造利潤極大化，將盈餘優先分配給股東及員工，反觀基金會不以員工福利作為首要考量。但礙於社會企業機構性質限制，本專題建議可藉由團體性質的活動，提升內聚力、增加歸屬感，例如每月舉辦聚餐活動、每季舉行戶外踏青活動及每年舉辦踩街遊行，使工作積極更有效率。

(二) 對基金會販售產品建議

建議在不同節慶推出特殊造型的餅乾與季節性口味，並印製喜憨兒專屬故事性小卡，讓消費者更認識且有更多機會幫助喜憨兒。

(三) 提出餐廳新興經營模式

1. 餐廳新概念

本專題經分析後發現，喜憨兒基金會旗下各餐飲事業面臨不同問題（地理位置、市場占有率、知名度），由於針對單一店面無法達到最佳效果，因而本專題提出創立餐廳新興經營模式之架構。

表 5-1 餐廳新概念

分類	特色	敘述
餐廳名稱	命名為「微光之丘」	象徵由自身散發光亮，如喜憨兒天生並非光彩奪目，卻能化身淡淡光芒，帶來溫暖照亮人們
地理位置	設立於桃園大溪	吸引北部與中部地區的民眾可以利用周休二日往返，並與桃園客運「台灣好行」合作，增設站牌至本餐廳，提供民眾交通上的便利
外部環境	花海營造浪漫氛圍	種有一年四季皆不同的花海，適合攜家帶眷結伴出遊、青年男女戶外踏青以及拍照打卡等，並結合一些主題活動，使消費者不同時節前來都有獨特的感受
內部環境	花牆佈置，晉升打卡熱點	裝潢營造溫馨氛圍，設計採用暖色調為主，並以一面花牆點綴餐廳設計，以提升整體質感營造顧客如夢幻般舒適氣氛
食材方面	提供食材履歷	規劃加入農委會認證的食材履歷，讓消費者食的美味、食的安心

結合上述概念成為新莊園之構想，本專題最終目的在於讓喜憨兒多與社會進行溝通交流，以及採用園藝治療的方式讓喜憨兒的身心得到健康成長。「園藝治療」即是利用種植和製作與植物有關的園藝活動來改善人的身、心、靈狀況。這種治療方式的不同之處在於它與傳統上的音樂、繪畫治療相比，因植物是生命體，喜憨兒在照顧植物的同時，也能見證植物慢慢成長，感受生命的變化與無限可能，與生命的接觸中，也能慢慢找尋到自己存在的意義和肯定自己。



圖 5-1 餐廳新概念園區圖

2.喜憨兒餐廳行銷分析

根據本專題發現喜憨兒基金會旗下事業面臨知名度不足之問題，欲以行銷 5P 作為分析工具，作為本專題經營模式之參照。

表 5-2 行銷 5P 表

產品 (Product)	(1) 親切的待客服務、平易近人的家庭式餐點、增進情感的 DIY 體驗 (2) 加入農委會產銷履歷宣導計畫，公布使用食材的產銷履歷標籤
推廣 (Promotion)	(1) 以微電影作為廣告宣傳、每週三家庭日舉辦優惠活動 (2) 至國中小宣傳及舉辦校外教學，達到寓教於樂的效果 (3) 限制性行銷，DIY 課程採預約制 (4) 號召性文字，利用聳動的標題吸引消費者點擊觀看 (5) Banner 廣告，透過網站版面，露出廣告訊息的行銷手法
合夥 (Partnership)	(1) 與企業合作，凡出示員工證即享有 95 折優惠 (2) 與客運合作，台灣好行路線增設停靠站至餐廳
定位 (Position)	(1) 針對家庭旅遊、朋友聚餐 (2) 桃園大溪觀光的觀光客
包裝 (Package)	(1) 餐廳外部以花海打造治癒人心的環境 (2) 餐廳內部以花牆打造優美浪漫的氛圍，同時加深消費者對餐廳的記憶點

1.產品 (Product)

由於台灣近年來接連爆出食安問題，造成人民對食品安全的疑慮，讓許多外食族群更注重食材的「來源」與「安全性」。為了確保食材的來源與安全性，本餐廳加入農委會「產銷履歷」宣導計畫，並加入溯源餐廳，公布使用食材的產銷履歷標籤，消費者可以下載溯源餐廳的應用程式或是直接掃描食材上的 QR code，即時查詢食材的產地、生產者及生產紀錄，讓消費者更直接感受產銷履歷食材安全性與資訊公開的特性。

2.推廣 (Promotion)

表 5-3 新餐廳推廣方式

推廣方式	敘述
微電影	目前新興趨勢，一種看起來不像廣告的廣告，不需要廣告費便能廣為流傳，且大部分由消費者主動轉發的行銷手法。
寓教於樂	與國中小合作舉辦校外教學，讓喜憨兒與小孩相處、學習表達與溝通，除富有教育意義及培養同理心外，亦能延緩喜憨兒老化，並讓小孩從小即對其有初步的了解。
限制性行銷 (Restriction Promotion) 與 DIY 體驗	「限制性行銷」，是以「限時」與「限量」來調節供需兩端的限時性促銷，以此維護產品或服務品質，建立產品口碑與提升消費者的回訪率，並以消費者預期未來會損失的心態，吸引潛在消費者，達到供不應求的假象，故本餐廳 DIY 採取預約制，維持質與量的控管。DIY 體驗 (花茶及花瓣餅乾) 互動能訓練喜憨兒的表達能力、增強溝通技巧、提升大腦運作，藉此延緩喜憨兒老化。
號召性文字	在入口網站上加入聳動的文字引發消費者的好奇心，例如：「最新桃園文青景點大公開，大家都去，就你還沒去?」、「最夯的 Instagram 打卡熱點，隱身在塵囂的花海秘境!」、「展現男友力，讓你重溫初戀滋味!」、「鄉民淚推：沒來這，別說你來過桃園!」……等標語提高廣告吸引力進而提高點擊率。
Banner 廣告	為網路行銷始祖之一，出現在手機 App、線上影片網站及網頁，使觀看者不經意接收廣告訊息。



圖 5-2 號召性文字圖示



圖 5-3 Banner 廣告圖示

3. 合夥 (Partnership)

(1) 企業優惠方案：與企業合作，出示員工證即可享有門票 95 折優惠，快速地增加曝光度及開發潛在客戶，企業裡 100 個員工代表 100 個家庭將帶來無限商機。

(2) 與客運合作：與桃園客運合作，預計將原有的台灣好行路線增設喜憨兒餐廳公車站牌，解決消費者交通上的問題，提供家庭旅遊的好去處。

4. 包裝 (Package)

(1) 外部花海種植：本專題將花海分為可食用性及觀賞用花，可食用花有茉莉花、玫瑰花、菊花、洛神花及金盞花結合 DIY 體驗；觀賞用花有櫻花、油桐花、黃薔薇及向日葵供顧客參觀。

(2) 內部裝潢設計：社群軟體的興起，使得拍照打卡成為人們日常的生活，特色餐廳逐漸成為最受歡迎的用餐環境，本專題致力於將喜憨兒餐廳打造成熱門景點，內部以花牆供客人拍攝照片使用，以達到增加知名度。而依照春夏秋冬四季將皆採用不同品種花朵作為室內裝飾，春天以蝴蝶蘭營造整間餐廳的幸福感，夏天以白百合、茉莉襯托喜憨兒的純潔及自然純樸，秋天以千日紅永恆的愛象徵，雖然年度即將尾聲但是喜憨兒對客人的愛卻是永恆的，冬天則以聖誕紅創造繽紛無限的希望之情。

參考文獻

一、中文文獻

1. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Tim Clark, Patrick van der Pijl (2012). 獲利世代 (尤傳莉)。早安財經。
2. 胡幼慧 (1996)。質性研究理論、方法及本土女性研究實例。
3. 陳金貴 (2002)。新世紀智庫論壇第 19 期，非營利組織社會企業化經營探討。
4. 官有垣 (2011)。公益創新與社會企業。社會企業與工藝創新：邁向公民社會。台北：Airiti Press Inc.。
5. 時立榮 (2003)。非營利組織運行機制的轉變與社會性企業的公益效率。北京科技大學學報：社會科學版。
6. 楊君琦、梅海文 (2012)。探討非營利組織轉型社會企業之組織能耐。中原企管評論。
7. 劉如芳 (2013)。探討社會企業的社會行銷策略應用：以大王菜舖子為例。國立東華大學社會暨公共行政學系社會學系碩士論文，未出版，花蓮。
8. 蔡依倫 (2010)。非營利到社會企業？台灣非營利身心障礙組織場域制度變遷之研究。國立中山大學企業管理系博士論文，未出版，高雄。
9. 簡泓瑩 (2014)。社會企業作為災區重建問題解決之途徑—以 2021 社會企業為例。國立中山大學企業管理系碩士論文。
10. 社企流 (2014)。社企力：社會企業＝翻轉世界的變革力量。用愛創業，做好事又能獲利！。台北市：果力文化。
11. 胡美月 (2014)。非營利組織衍生社會企業運作模式之研究—以瑪納（非營利組織）、光源（社會企業）為例。銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文，台北。

二、英文文獻

1. Wallace, S.L. (1999). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprise in facilitating community economic development. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, pp. 153-174.
2. Young, Dennis R. organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 12, No. 2, 2001, pp. 139-157.
3. Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2008). Corporate social responsibility and the social enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81(2), pp. 355-370.
4. Main, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), pp36-44.

三、網路文獻

1. 認識手機先食者 2017 年 11 月 06 日，取自 knowing 新聞。網址
<http://news.knowing.asia/news/fd7f7959-b97a-4840-94ee-b7f254c7471c>
2. 認識餐飲業 2017 年 09 月 15 日，取自餐廳服務品質管理。網址
<http://libwri.nhu.edu.tw:8081/Ejournal/AP01001822.pdf>
3. 認識主題餐廳，2017 年 10 月 20 日，取自 MBA 智庫。網址
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%B8%BB%E9%A2%98%E9%A4%90%E5%8E%85>
4. 認識品牌，2017 年 09 月 22 日，取自奧美 30 周年:定義品牌內容。網址
<https://www.smartm.com.tw/article/31353833cea3>
5. 喜憨兒基金會，2017 年 9 月 25 日，取自維基百科。網址
<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%96%9C%E6%86%A8%E5%85%92%E5%9F%BA%E9%87%91%E6%9C%83#外部連結>
6. 認識喜憨兒，2017 年 9 月 22 日，取自喜憨兒社會福利基金會官網。網址
http://www.c-are-us.org.tw/about/mission_vision
7. 2010 策行期末報告—薰衣草森林，2017 年 9 月 20 日，網址
http://www3.nccu.edu.tw/~jschiou/case/NCCUIB_CASE_9924.pdf
8. 兩個女生的紫色夢想—薰衣草森林，2017 年 9 月 20 日，網址
http://www3.nccu.edu.tw/~jschiou/case/NCCUIB_CASE_9602_24.pdf
9. 快樂實習，薰衣草森林體驗職場樂活，2017 年 9 月 20 日，網址
https://www.1111.com.tw/news/jobns_con.asp?ano=62153
10. 2017 大地螢光藝術季 | 薰衣草森林·螢火蟲特展，2017 年 9 月 20 日，網址
<https://solomo.xinmedia.com/photo/118166-lavendercottage>
11. 義美食品公司介紹，2017 年 9 月 20 日，網址
<http://foodssafety.com/Philosophy.aspx>
12. 義美認證實驗室，2017 年 9 月 20 日，網址
http://www.imeifoods.com.tw/lab/sub_about_us.html
13. 摩斯漢堡介紹，2017 年 9 月 25 日，網址
<https://www.mos.com.tw/>
14. 餐飲業 2016 營收排行榜，2017 年 12 月 20 日，網址
<https://www.credit.com.tw/creditonline/Epaper/IndustrialSubjectContent.aspx?sn=196&unit=400>
15. 波仕特線上市調網 (Pollster Online Survey)，2017 年 12 月 22 日，網址
<http://www.cna.com.tw/postwrite/Detail/32884.aspx#.WkJd5RSg0ng>
16. 經理人：摩斯：推動生產履歷，走一條困難但正確的路，2017 年 12 月 20 日，網址
<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/11968>

附錄一、深度訪談紀錄

(一) 消費者 A (第一次去喜憨兒餐廳用餐)

問題一、請問您現在從事什麼行業？

答：有機豆漿、豆腐

問題二、這是您第一次到喜憨兒餐廳用餐嗎？

答：是的，因為曾經有聽說過喜憨兒餐廳，想來嘗試看看。

問題三、是透過何種管道得知喜憨兒餐廳的，會有排斥或有其他想法嗎？

答：通過 GOOGLE 知道喜憨兒餐廳的。不會有排斥的想法。覺得喜憨兒餐廳和一般的餐廳不一樣。認為喜憨兒更加辛苦做這些事情。他們願意出來工作就應該支持。

問題四、用餐時候有感覺到喜憨兒餐廳和別的餐廳有什麼不同之處(環境方面、服務、菜色、價格)？

答：覺得喜憨兒的態度比一般餐廳的服務生更好，服務很親切，且對喜憨兒的教育訓練做的不錯。認為他們的服務非常專注。

問題五、用餐完後，您會向身邊的親朋好友介紹或推薦喜憨兒餐廳嗎？

答：會，下一次朋友聚餐會帶朋友來喜憨兒餐廳用餐。而且也是做善事的過程。

問題六、用餐完後，您對喜憨兒有什麼更多認識嗎？

答：我一直都在對喜憨兒進行認識。早期只知道喜憨兒有烘焙產品，沒有實際接觸到喜憨兒。但喜憨兒餐廳就提供了這個機會，可以和喜憨兒進行一對一的接觸，更加瞭解到喜憨兒的勞動的不容易。

問題七、(莊園介紹)，聽完我們的介紹，有哪一部份是吸引您的地方嗎？有哪一部份是您認為我們可以改善的？

答：交通。交通便利的話就會很有意願去。

問題八、您認為去喜憨兒餐廳用餐是對慈善事業的一種支持方式嗎？為什麼？

答：認為是一種支持方式。曾經也在捷運口買過喜憨兒的餅乾。但希望喜憨兒賣的餅乾品質可以提升，多做改進。

問題九、去任何一家餐廳用餐，您會考慮甚麼因素(裝潢擺設、食品安全、價格等)？

答：主要考慮美食因素。但食品安全是首先需要保障的因素。

(二) 消費者 B (曾去喜慙兒餐廳用餐)

問題一、請問您現在從事什麼行業？

答：學生。

問題二、這是您第一次到喜慙兒餐廳用餐嗎？

答：是的。在高中時候第一次去喜慙兒餐廳。和家人一起去的。

問題三、是透過何種管道得知喜慙兒餐廳的，會有排斥或有其他想法嗎？

答：通過朋友介紹得知喜慙兒餐廳的。不會有排斥想法。覺得喜慙兒態度很棒

問題四、用餐時候有感覺到喜慙兒餐廳和別的餐廳有什麼不同之處(環境方面、服務、菜色、價格)？

答：裝潢比較特殊。很溫馨。顏色暖色調為主。

問題五、用餐完後，您會向身邊的親朋好友介紹或推薦喜慙兒餐廳嗎？

答：沒有這樣的想法。因為覺得很普通。覺得吃飯好不好吃是重點

問題六、用餐完後，您對喜慙兒有什麼更多認識嗎？

答：覺得喜慙兒的狀況也是分輕重的，並非一般人覺得普遍都是笨笨的。有些喜慙兒其實非常接近正常人。

問題七、(莊園介紹)，聽完我們的介紹，有哪一部份是吸引您的地方嗎？有哪一部份是您認為我們可以改善的？

答：覺得可以邀請網紅去莊園打卡，來增加莊園的曝光度。

問題八、您認為去喜慙兒餐廳用餐是對慈善事業的一種支持方式嗎？為什麼？

答：是的。因為去消費就會給喜慙兒帶來收入。

問題九、去任何一家餐廳用餐，您會考慮甚麼因素(裝潢擺設、食品安全、價格等等)？

答：價格、食物味道、服務、交通。

(三) 消費者 C (未曾去喜憨兒餐廳用餐)

問題一、請問您有聽過喜憨兒基金會嗎？

答：有，曾經聽過喜憨兒基金會。

問題二、您知道喜憨兒基金會旗下除了烘焙坊，還有經營什麼事業嗎？

答：知道還有一家喜憨兒餐廳，麵包房以及會賣喜憨兒餅乾。

問題三、(莊園介紹)，聽完我們的介紹，有哪一部份是吸引您的地方嗎？

答：選址認為不錯，環境好

問題四、有哪一部份是您認為我們可以改善的？

答：覺得在餐廳裡面運作的正常人需要承擔更多的責任，照顧喜憨兒。在交通方面，可以增加更多的優惠措施和餐廳合作。

問題五、您認為我們的新餐廳可以多加什麼元素，會更吸引您前來用餐？

答：比較創新的環境，

問題六、您認為去喜憨兒餐廳用餐是對慈善事業的一種支持方式嗎？為什麼？

答：是。有想法去喜憨兒餐廳用餐，但經常因為各種原因錯過去的機會。有發現喜憨兒在地鐵站賣餅乾，但心存疑惑，不知道是真是假。

問題七、去任何一家餐廳用餐，您會考慮甚麼因素（裝潢擺設、食品安全、價格等等）？

答：食品安全最重要。在裝潢比較好的餐廳就不怎麼會在意價格。

(四) 電話訪談 (喜憨兒基金會副總)

問題一、我們在網路上有看到您的資料，您離開小王子麵包店後到中山大學讀碩士，那畢業之後您是直接到喜憨兒基金會任職嗎？

答：是，我一畢業後便直接到喜憨兒基金會任職。

問題二、那是什麼契機讓您選擇喜憨兒基金會而不回去小王子麵包店？

答：主要是喜憨兒基金會董事長知道我目前並未在工作，因此邀請我來喜憨兒基金會協助業務。

問題三、請問您在喜憨兒基金會任職多久嗎？

答：目前在喜憨兒基金會任職五年。

問題四、請問整個基金會的規模是多少人？

答：全區近 780 人，分別在台北、新竹、桃園、高雄設有據點。

問題五、進入喜憨兒基金會需要具備什麼樣的條件嗎？

答：主要必備條件為不排斥與身心障礙者朝夕相處，並具備專業能力(終身照顧，社會服務，醫療背景至少具備一樣)，管理背景的需求也是必備的。

問題六、你們內部相關管理人員是怎麼招募的？

答：目前喜憨兒基金會招募部分大多採用人力銀行公開徵才。

問題七、請問你們在招募上是否有遇到什麼困難？

答：在招募上所面臨最大問題為應徵者履歷不足，且實際徵才到雇用期間所花費時間過長(至少要 2-3 個月)。

問題八、基金會旗下的相關事業在創立階段時的資金來源？

答：在創立階段時的資金來源大多來自基金會盈餘、長期募款計畫、及政府補助款，以作為開發使用，擴增服務據點。

問題九、目前基金會旗下的餐廳在營運上有面臨哪些問題？

答：餐廳地理位置部分大多由政府指派，因基金會開店目的為提供喜憨兒工作機會，無法負擔高租金；而行銷部分則面臨企劃執行不足。

問題十、基金會是如何篩選喜憨兒，進入後到職場前是如何訓練他們的？

答：大多由政府轉介，透過完整評估機制，尋求其所適合的職位，再由社工進行拆解工作項目。

問題十一、餐廳的管理人員和喜憨兒的比例是多少？

答：管理人員和喜憨兒比例最少一位管理人員指導六位喜憨兒，但會依照規模大小進行人力增減。

問題十二、各餐廳的喜憨兒是如何上下班、如何進行安置、自行回家或是等待家長接送？

答：能力較好的喜憨兒能夠自行通車甚至轉車，而其他主要是等待家長接送。

表附錄 1-1 受訪人資訊

姓名	職稱	訪談日期/時間	訪談方式
薛怡平	副總經理	2017 年 12 月 18 日 / 15:30	電話訪問

附錄二、訪談照片



照片一、實地訪查喜憨兒餐廳



照片二、深度訪談消費者 A



照片三、深度訪談消費者 A



照片四、深度訪談消費者 B



照片五、深度訪談消費者 C



照片六、喜憨兒工作狀態