

社會企業簡介（二）：社會企業的成功因素

（社會工作局供稿）

從《社會企業的基本概念》一文之中，相信讀者可以理解一間成功的社會企業，必須能夠賺取足夠的盈利持續運作，才有條件將利潤再投放在企業或社區之中，同時用以實現本身追求的社會目標。

荷蘭的社會企業界曾經制定一份社會企業檢核清單，協助人們引證一個機構是否屬於不折不扣的、以為殘疾人士創造就業機會為目標的社會企業。當中提到的兩個最主要面向是：（一）經濟狀況：包括（1）企業的可持續性，即是否備有業務計劃、足夠的現金流、業務拓展計劃、週年財務核數報告、未來三年的財政預算；（2）以市場及需要為導向提供產品及服務，即是否有全面的產品和服務清單及資料、穩定的客源與合約、具潛質的業務發展空間、在短時間內將產品及服務多元化的可能性、公關及宣傳策略；（3）利潤，即是否有利潤、虧損、達致收支平衡、將盈利用於創造更多的就業機會；（二）社會狀況：包括（1）聘用殘疾人士的比例；（2）殘疾人士在工作上獲得的支援，即是否有為殘疾僱員提供就業輔助、有否為他們制定個別的發展計劃、企業本身對支持性就業服務是否有充足的認識、對殘疾僱員有否足夠的諮詢；（3）僱員情況，即僱員擁有僱傭合約的比例、是否有履行合約的要求、殘疾僱員與非殘疾僱員是否同工同酬、有否為僱員

提供培訓、僱員是否有晉升機會、對僱員有否其他獎勵、是否有為僱員進行工作評核。

上述的檢核清單除有助大家進一步增加對社會企業的具體認識外，還清楚地讓我們看到社會企業在經營方面必需平衡營商獲利與服務社會的雙重要求。因此，經營社會企業的機構必須具備營運企業與貫徹目標的實際能力與相應條件，才能創造及把握當中的致勝因素。

無可否認，要成功營運社會企業，尤其是在創業階段，經營機構的實力、企業員工的參與、策略伙伴的支持、社會資源的輔助、市民大眾的認同等均是重要因素。香港有一間表現卓越的社會服務機構，曾將該機構能夠成功經營多間連鎖式便利店的致勝因素歸納為積極的企業精神、良好的業務計劃書、對僱員提供即時的支援、所得的外界資源和優質服務的品牌效應等，正好體現了本文前述多個持份者對社會企業的成功所能發揮的綜合力量。而現任香港浸會大學工商管理學院院長張仁良教授亦曾指出企業家精神、參加者的期望、政府的政策、大眾的認識及支持是社會企業成功的主要因素。他更強調在成功的社會企業當中，「社會」和「企業」兩個元素缺一不可。它在「濟世為懷」之餘，亦要「掌握市場脈搏，懂得經營取利」。

相信上述來自實務及學術界別的真知灼見，對於有意經營社會企業者應有良好的啟迪作用。