

看見看不見的社會力： 社區型社會企業之社會投資報酬個案評估研究

謝政勳¹ 楊淨文²

摘要

近年有越來越多期為社會帶來正面影響力的創業家，採取創立社會企業以發揮社會影響力。然，對經營績效之討論多有不一，故思尋求一明確可行之衡量工具，讓投入後的效益（即社會影響價值）被看見，進而達到有效的社會資源配置。本研究主要以社會投資報酬率（SROI）評估模式進行實證，首藉檢視國內外文獻，瞭解模式運作程序、適用條件與操作限制；其次，以立意抽樣挑選出符合條件之經營組織為研究對象。在實證過程中採德菲法找出適用之評估指標，再以深度訪談法及問卷調查法界定個案中之利害關係人；接著，將評估指標應用於一社區型社會企業個案，最終計算出的 SROI 為 3.84 元。透過本研究建構出具參考性、適宜性之社會影響評估指標並提升 SROI 操作的明確性；實證其可作為有效評估社會影響效益的工具選擇之一。

關鍵詞：社區型社會企業、社會投資報酬率（SROI）、社會效益、評估指標

¹ 國立中山大學公共事務管理研究所助理教授

² 國立中山大學公共事務管理研究所碩士

通訊作者：謝政勳，Email: dobbit@mail.nsysu.edu.tw

收稿日期：2018/10/10；接受刊登日期：2019/01/30

DOI:10.6284/NPUSTHSSR.201909_13(3).2

壹、緒論

近年來由於全球經濟景氣衰退，許多政府財政緊縮、民間捐款有限的狀況之下，非營利組織的募款工作日益困難，故其必須設法開拓其他財源。Salamon and Associates (1999) 指出已有不少非營利組織的經費來源已經開始出現商業化的傾向，藉此賺取收入以維持組織的運作。而如此學習企業經營的開源手段，同時可能會引發眾人對於其非營利特性的質疑；但倘若欲以相對積極的方式尋求財源困境的解決之道，而非坐以待斃地等待捐款或補助，嘗試朝向新興的社會企業 (Social Enterprise) 發展，未嘗不是個可以考慮的方向 (陳金貴，2002)。

依據經濟合作暨發展組織 (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) 所出版的《社會企業》(Social Enterprise) 報告書：「社會企業係指任何可以產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，以達成特定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為主要追求，且有助於解決社會排斥及失業問題的組織。」(OECD, 1999；鄭勝分，2007)。近年來，不僅僅非營利組織有逐漸朝向社會企業經營模式發展趨勢，亦有越來越多希望為社會帶來正面影響力的創業家。根據行政院經濟部《社會企業行動方案 104 年度執行情形》，按經濟部商工登記資料屬於營利事業將解決社會問題視為公司重要目的之一者，約有 1,000 家，足見社會企業精神受到重視而為盛行的熱潮。

面對這股「用愛創業，做好事又能獲利」(社企流，2014) 的社會創新 (Social Innovation) 力量正備受期待之餘，如何清楚檢視其運作成效，應是另一需要同時加以考量的課題。在台灣，社會企業的發展尚處萌芽階段，對社會企業效益評估之相關研究仍相當有限，且大多係選擇以應用社會投資報酬 (Social Return On Investment, SROI) 的個案研究 (吳宗昇等，2013；張抒凡，2013；顏詩穎，2015；徐鈞庭，2015；藍婉今，2015)，部分研究則聚焦於建構社會企業績效之評估架構與模式 (李昀宸，2013；林晏平，2015；楊凱洧，2016)，或運用平衡計分卡 (The Balanced Score Card, BSC) 評估社會企業之效益者 (黃上晏等，2015)。雖社會企業效益評估目前在國內研究和實務上的操作仍尚未普遍出現，但若善於善用評估工具，相信能為社會企業發展帶來相當助益。藉由效益評估工具完成組織的社會影響力報告，得以清楚描述經營成本、產出、成果與影響等情形，將可作為組織管理者的參考資訊，從中檢討營運狀況；即使結果報告呈現出成效遠低於預期，亦有助其認清現況，避免繼續浪費資源或造成難以負荷的虧損。而評估後的良好結果不但能提供外部客戶或投資者一目瞭然的資訊，更有助其提高信任組織的意願，進而持續支持組織運作 (吳宗昇等，2013；張抒凡，2013；藍婉今，2015)。

綜而言之，乘著國內這波興起的社會企業浪潮，同時鑒於上述社會企業效益評估在實務層面與及研究層面上的缺口，本研究以目前為國際所接受且在英國已

應用多年，亦佔國內相關研究中比例較高的社會投資報酬（Social Return on Investment, SROI）作為基礎（Millar and Hall, 2013），進行後續更進一步的分析與探討。國內實務界率先推廣運用 SROI 者是安侯建業（KPMG），其於 2015 年即開始提供 SROI 的相關服務，其他運用 SROI 則多為一般營利企業，主要用於衡量及展示企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）。由此觀察，欲使其普遍為國內社會企業所應用，仍有相當程度之困難。

因此，基於施行 SROI 的過程複雜，本研究之目的是以 SROI 模式建構出可供衡量社區型社會企業績效的參考架構，進而透過個案進行實證以解析 SROI 操作程序，最終亦分析個案運作所產生的社會影響力。

貳、文獻探討

一、社會企業意涵

社會企業的起源說法不一，社企流（2014）以實務上運用社會企業精神的案例經驗而言，可溯及至 1970 年代中期，穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）看見孟加拉社會的貧窮慘況而創立了微型信貸（Microfinance）模式，其在 1976 年成立格萊珉銀行（Grameen Bank），提供窮人小額貸款，使其得以創業、維持生存，進而改善生活條件。于躍門（2011）指出「社會企業」一詞出現的說法有二，一為 Freer Spreckley 於 1981 年所撰寫的文章〈Social Audit—A Management Tool for Co-operative Working〉，二則可溯及至英國 Victorian England 時代，勞工合作社（worker co-operative）的模式即可視為社會企業。Young（2001）認為社會企業的概念便是組織為了促進公共利益或社會善因（social cause）進而從事相關創業及商業的活動。Defourny and Nyssens（2010）則說明了社會企業分別在歐、美地區首次出現的時間點，1990 年的歐洲受到義大利合作社運動的影響下，逐漸形成第三部門研究的焦點；同時，美國在 1990 年代初期開始出現社會企業的相關概念（王仕圖等，2016）。鄭勝分（2007）則認為，社會企業為經濟合作暨發展組織（OECD）十五個會員國所發展的新概念，於 1999 年出版的《社會企業》中提出：「社會企業係指任何可以產生公共利益的私人活動，以達成特定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為主要追求」。

姑且不論社會企業起始的確切時間，在「社會企業」尚未出現以前，許多非營利組織早已開始運用商業的方式為組織開拓財源，幫助組織維持經營、達成其公益目的（林怡君，2007），如國內較早開始討論關於社會企業精神的學者陳金貴（2001）所述之志工組織社會事業化的概念。由於志工組織的資源十分有限，故若把營利視為一種經營手段，可藉此為組織拓增資源，將獲利回饋運用至提供的服務中，幫助完成組織的使命（陳金貴，2002）。以此而言，社會企業好似此類採取商業手段以實踐組織公益目標之非營利組織的延伸。此後，其他國內學者

亦開始關注社會企業領域，進行相關研究。鄭勝分（2007）分析社會企業為傳統非營利組織與企業組織逐漸融合後的概念，說明其不同於兩者，而係兼具了兩大部門的特質；呂朝賢（2008）則探討社會企業的意義，指出其具有跨部門的特性，不但背負社會公益的使命，同時採取商業性的行動。此外，社會企業亦彌補了政府部門、企業部門與傳統第三部門的不足之處，對於政府失靈和企業失靈的問題，提出更多具創新性的解決辦法，此類組織的核心本質與存在意義皆同樣具備了關懷社會的特性（胡哲生等，2009）。在台灣，社會企業的概念仍處於建構階段，無論經營社會企業的主體是非營利組織或企業，關注的重點應在於其必須使用商業手法達成公益目的（林淑馨，2013）。

雖至目前為止，國內對於社會企業尚未有統一而確切的定義，不過綜觀上述所言，其實各方說法皆不脫離「師法企業、採取商業手段」以及「解決社會問題、追求公益目的」兩大核心概念。

二、社會企業類型

社會企業概念興起以來，由於英國政府長期地大力推動，已然成為社會企業發展相當成熟的國家之一，根據 Social Enterprise London（2002），其將英國的社會企業類型劃分為八種，分別是（一）為員工所有的企業（employee-owned business）：促進社區發展且股份為員工所持有的組織；（二）合作社（co-operative）：以會員所組成的模式共享福利回饋；（三）社會公司（social firm）：主要是提供身障者就業機會、助其自立生存的企業組織；（四）公益組織的附屬企業（trading arm of charities）：組織採取創新投資其他事業的方式達成其公益目標；（五）社區企業（community businesses）：由社區所成立的事業組織，以促進當地的經濟與發展；（六）聯合發展組織（development trusts）：地方地區代表、地方企業代表與社區組織代表共同組成董事會，進行社區再造的相關活動；（七）勞工市場仲介方案／組織（intermediate labor market projects）：為提供長期失業者暫時性工作和訓練的獨立組織或某組織的附屬方案；（八）社會公益公司（Community Interest Companies, CIC）：受到公司法、社區企業法及社會公益公司條例等所規範的公司型態（包括私人股份有限公司，擔保有限公司或公開有限公司），成立宗旨為創造社會福祉，並非為公司擁有者獲利（林怡君，2007；楊君琦、郭欣怡，2011；楊衡，2014）。另，陳錦堂（2012）研究指出就香港的社會企業目標與本質而言，分為就業整合（Employment）、社區營造（Empowerment）與公益創投（Entrepreneurship）等三種不同模式。

而我國社會企業興起的背景，與近年來非營利組織為因應增長的社會福利需求、尋求財務資源的自主、企業日漸重視社會責任及政府政策誘發等因素有所相關（官有垣，2007）。其發展態樣多元化，按其不同的組織特性，官有垣（2007）則將社會企業區分為積極性就業促進型、地方社區發展型、服務提供與產品銷售型、公益創投的獨立企業型、社會合作社等。另林怡君（2008）以社會企業創立的目的作為分類的依據，更為精簡地分為四種類型，包括工作整合型、社區發展

型、社會合作型、公益創投型等。本研究將上述不同的社會企業分類方式加以整理，如表 1 所示。

表 1 社會企業之分類

提出者	對象範圍	分類依據	類型
Dees (1998)	所有社會企業	組織偏向慈善性質與商業性質的程度	1. 完全慈善支持 2. 部分自給自主 3. 資金流自給自主 4. 運作支出自給自主 5. 完全的商業化
Social Enterprise London (2002)	英國社會企業	經營模式	1. 為員工所有的企業 2. 合作社 3. 社會公司 4. 公益組織的附屬企業 5. 社區企業 6. 聯合發展組織 7. 勞工市場仲介方案 / 組織 8. 社會公益公司
官有垣 (2007)	我國社會企業	組織特性	1. 積極性就業促進型 2. 地方社區發展型 3. 服務提供與產品銷售型 4. 公益創投的獨立企業型 5. 社會合作社
林怡君 (2008)	我國社會企業	創立目的	1. 工作整合型 2. 社區發展型 3. 社會合作型 4. 公益創投型
陳錦堂 (2012)	香港社會企業	目標與本質	1. 就業整合 2. 社區營造 3. 公益創投

資料來源：本研究整理

本研究依行政院經濟部 (2014) 提出的《社會企業行動方案》中所述之「多元就業開發方案——經濟型計畫」(後簡稱「多元方案」)，作為研究對象資格條件之一，亦即所關注的社會企業須為參與該方案者，且其主要為地方上的民間團體，與在地具高度密切關聯性，故本研究的個案類型與官有垣 (2007) 所分類的「地方社區發展型」較為相近。

三、社區型社會企業之概念

本研究所指稱的社區型社會企業 (Community-Based Social Enterprise) 係以社區發展運動而來的社區草根性非營利組織，關注當地的產業、環境、文化、福利等社區事務，藉由自力生產、行銷產品和服務等方式獲取更多資源，以協助推動社區產業、提振地方經濟、改善生活環境、培養居民工作能力或促進居民公共參與意願等目的。為解決社區中日漸多元且更加複雜的公共問題，尋求相關組織

單位之間的合作自然有其必要性，因此，由社區組織發展轉型而來的社會企業，延續關心社區事務的核心價值，善用商業工具，為社區帶進更多的資源，這樣的方式在某種程度上因應了此番社區發展的趨勢（王仕圖等，2016）。Peredo and Chrisman（2006）所論述的社區企業（Community-Based Enterprise），社區同時扮演了企業與企業家的角色，整合社區中經濟、社會、文化、環境與政治等不同面向的資源，以達成其經濟與社會的雙重目標，增進社區集體和個人的利益，並且持續地促進地方發展。另該研究亦提及「社區積極地整合企業家和事業以追求共同利益，因此它是一種鑲嵌在社區既存的社會結構下，具備創業精神地去建構與運作新型態事業過程下的結果」（Peredo and Chrisman, 2006: 310）。簡言之，社區型社會企業係透過社區居民的集體力量，以滿足社區的公共需求作為組織發展的核心，藉由共同經營產業、創造經濟收益，同時將所得之資源投注於社區之所需，以達成改善或解決社區問題的組織目標，兼顧經濟與社會價值。

社區型社會企業在台灣出現，主要係在政府政策的影響之下應運而生。憑藉著社區的集體經驗與知識的累積，社區型社會企業凝聚了社區成員的力量、串聯社區裡的資源，促進在地產業的形成與發展，關心社區裡的公共議題，以及照顧社區裡需要被照顧的人群（王仕圖等，2016）。

綜上所述，本研究參酌 Peredo and Chrisman（2006: 309）及相關研究論述，將社區型社會企業定義為「社區組織因應社區內部的現象或問題，運用企業策略獲取資源，並發展為一種商業模式與價值建立的創新作法；該組織會將所得資源回饋投注於欲解決或改善之社區公共事務，成為拉近居民的力量，透過共同關懷社區內的議題，促成特定產業發展，進而取得更多資源以照顧社區中需要照顧的人群」。

此外，由於國內對於社會企業尚無明確的定義，故以多元方案之參與組織作為研究對象條件之一，並以與社會企業概念較為相近的經濟型計畫為限。

四、社會企業效益評估工具

可作為衡量社會企業效益方法的工具包括：成本效能分析、成本效益分析、社會效益評估工具、Nesta 社會效益評估及社會投資報酬（SROI）等，茲個別介紹如下：

（一）成本效能分析（Cost-Effectiveness Analysis, CEA）

CEA 的計算中，成本係以貨幣價值加以計算，在效益部分則是以財貨、服務或其他相關價值之產出衡量單位作為測量的基礎，比較各個備選方案的成本與效益之比率，採取最佳的方案，其最終目的在於尋找最有效能的方案，而非最有效率的方案（丘昌泰等，2001）。雖然此項評估技術可做為提供尋求最佳選擇的參考依據，然而其在僅有單一方案的情況下，並無法判斷該方案的整體價值，較適用於進行兩個或多個不同項目之間的比較，以期找出最佳方案（周書毓，2005）。

（二）成本效益分析（Cost-Benefit Analysis, CBA）

CBA 為經濟面向分析方式，用以衡量方案或計畫的經濟效率情形，其採用貨幣單位加以表示，而結果通常係以「益本比」及「益本差」呈現該方案或計畫的成本與效益之關係，藉此排出投資報酬率的高低順序，從備選方案中尋找低投入、高產出的價值最大者，即最佳的決策方案。然而，操作往往需要花費大量的時間、金錢和技術，且在實務上常受到技術層面的質疑，如同 1978 年諾貝爾經濟學獎得主 Herbert A. Simon 的所言的有限理性（Bounded Rationally），決策者由於時間、資訊、個人認知等等各種因素的限制，故僅能考慮有限的備選方案，以追求滿意的資源配置（丘昌泰等，2001）。

（三）社會效益評估工具（Social Impact Assessment Tool, SIAT）

SIAT 由香港社聯——滙豐社會企業商務中心（HKCSS-HSBC Social Enterprise Business Centre，簡稱 SEBC）與麥肯錫公司（McKinsey & Company）於 2008 年共同針對當地社會企業的特性所編製而成，係香港第一個衡量社會企業效益的工具，其透過六個綜合性指標加以檢視社會企業之營運狀況，分別為財務的可持續性（Financial Sustainability）、受惠者得著（Recipient Benefits）、就業機會（Employment）、再就業情況（Outplacement）、社區參與及公眾認受（Community Engagement and Social Recognition）與義務工作（Volunteer Force）等（譚穎茜，2011）；由於此項評估工具係根據香港社會企業特有的發展背景量身打造而成，因此，主要仍為當地組織所應用，其他地區的社會企業若想直接加以運用，恐怕未必合適。

（四）Nesta 社會效益評估

Nesta（National Endowment for Science, Technology and the Arts）為獨立慈善機構，於 1998 年成立於英國，創立目的在於推動科學、科技與藝術的創新發想、幫助組織和個人實踐創意，其主要以提供投資、研究資源、社會網絡、職能輔導等資源的方式，凝聚創新者、社區組織、投資者等各方的力量，相互合作及支援，以達成創新目標；而 Nesta 在 2012 年使用來檢視社會投資效能，其標準源於倫敦市政府運用在評估青少年相關的創新提案之評估標準，包含投資於融合創新（inclusive innovation）、自由接觸（Accessibility）與可負擔（Affordability），而其中的相關指標也融合學術界及實務界的經驗，並且開放給外界加以使用（劉子琦，2015）。

（五）社會投資報酬（SROI）

李宜樺等（2016）指出，SROI 最早係由 Roberts Enterprise Development Fund（REDF）所提出，最早的探討文獻係其在 2002 年發表關於發展與分析社會企業之 SROI 方法學的報告；接著 Jeremy Nicholls 於 2004 年召集有志之士發展出 SROI 的計算方法學，從 2007 年開始，在英國政府第三部門與蘇格蘭政府的支持下，其於 2009 年完成《社會投資回報評估指南（A Guide to Social Return On Investment）》的撰寫，亦為現行 SROI 通用準則，成為政府部門評估公益組織績

效之重要參考依據，後續於 2012 年推出再版。SROI 主要關注重點在於對「價值」的呈現，而其採取貨幣化數字形式展現評估結果，原因在於貨幣係為一種較能被廣泛理解且相對明確的方式，清楚呈現了組織方案的執行究竟能帶來多少社會影響力。在評估過程中，SROI 考量了相關資源的投入、實質產出（output）的獲得以及產生成果（outcome）的轉變，整合了社會、環境和經濟等面向的成本與效益資訊，並且適度使用質化訪談的方式，幫助成果的量化數據能夠更加貼近發生「改變」的事實，最終再以貨幣化的數字展示組織的方案績效（Nicholls et al., 2012；吳宗昇等，2013）。

相較於 CEA 與 CBA 追求低成本、高效益的評估結果，SROI 更能衡酌社會企業行動所帶來的社會成果，且更加關注組織本身所追求的社會使命以及利害關係人所發生的前後轉變，並非將其所產生的社會價值僅僅視為附加價值（吳宗昇等，2013）。但是，計算個案的 SROI，須注意每個個案的背景條件、理念使命及預期目標等皆存在差異，且在評估過程中的內容、假設及參數亦不盡相同，因此，不同個案的 SROI 數值並不適合被用來相互比較（李宜樺等，2016），另外 SROI 旨在協助決策者有更多的資訊進行決策，以最大化社會價值，但由於社會價值尚包含非貨幣化、或是無形效益，一般組織在評估是否採用時可能亦存有疑慮（李宜樺等，2017）。

綜上所述，相較五項評估工具可發現，SROI 以關注社會效益為出發，聚焦於組織實踐社會使命的情形與利害關係人轉變的成果，著實採取更為貼近社會企業核心價值的角度加以檢視組織績效；再者，SROI 透過貨幣化過程操作，除將社會價值意涵融入量化數據外，最終呈現的貨幣結果，亦以簡潔直觀的表達方式呈現出組織究竟讓每一元的投入發揮多大社會效益。故本研究衡量社區型社會企業的性質，以 SROI 為實證研究的工具。

五、國內外社會企業績效評估相關研究

（一）國外相關研究

國外對於社會企業績效評估的研究約從 2007 年開始明顯增多，有些文獻傾向於嘗試自行建構出一套評估指標，如 Darby and Jenkins（2006）即指出英國尚未出現能被普遍接受使用於評估社會企業的社會會計方法，在其研究中便藉由與社會企業合作，根據企業需求制定出可加以衡量的指標；Bagnoli and Megali（2009）試圖整合經濟財務、社會效能和合法性等，為社會企業建立績效衡量系統，並以義大利社會企業的案例作為論證。部分研究則以廣泛使用於一般企業組織或非營利組織管理的績效衡量工具——平衡計分卡（The Balanced ScoreCard, BSC）進行實證（Somers, 2005；Bull, 2007），或者分析 BSC 對社會企業績效的應用情形或衡量效果（Meadows and Pike, 2010；Rahman and Hussain, 2012）。此外，另有使用 SROI 進行社會企業績效評估研究，如 Rotheroe and Richards（2007）及 Mook et al.（2015），探討社會企業的價值以及社會投資報酬的重要性；Luke et

al. (2013) 則以不同生命週期及具不同資金結構的三個社會企業案例，進行訪談、觀察、記錄和分析；Millar and Hall (2013) 藉由對社會企業組織人員進行問卷調查與深度訪談，指出即便 SROI 已是受到國際公認的社會企業效益衡量工具，但仍存在一些執行上的困難。觀察這些社會企業效益評估研究的發展歷程，可發現此研究議題仍持續地深化與修正以促使社會影響績效評估能日漸完善。

(二) 國內相關研究

檢視國內目前針對「社會企業」進行績效評估之研究相當稀少，彙整如表 2，發現該議題之研究仍處起步階段，從這些為數不多的研究裡，其中對於 SROI 的關注為相對多數，如：吳宗昇等 (2013)、張抒凡 (2013)、顏詩穎 (2015)、徐鈞庭 (2015) 及藍婉今 (2015) 等研究，皆運用 SROI 針對不同的研究個案所產生之社會效益加以衡量、分析，呈現該評估過程以及最終衡量計算得出的個案 SROI 值。本研究同樣欲以 SROI 作為主要衡量個案社會影響力的工具，然與前述研究有所不同的是：本研究係以國內社區型社會企業為研究對象，且擬先建構出與該類型組織實務現況相符的 SROI 評估指標之後，再將其應用於研究個案的 SROI 評估過程，進行實證與分析。

就目前國內 SE 研究範疇而言，本研究以社區型社會企業為對象，此為補充研究缺口之一；另本研究以建構社區型社會企業條件相符的 SROI 評估指標，再將其應用於研究個案的 SROI 評估過程，此為補充研究缺口之二。

表 2 我國社會企業效益評估之相關研究整理

相關研究	研究對象／方法	研究重點
吳宗昇、周宗穎、張抒凡 (2013)	聯合勸募與某居家服務合作社之公益 2.0 合作型方案	
張抒凡 (2013)	某基金會與某合作社共同推動有關協助婦女就業之合作型方案	運用社會投資報酬 (SROI) 評估社會企業效益
顏詩穎 (2015)	社會效益債券	
徐鈞庭 (2015)	某基金會之弱勢婦女協助創業方案	
藍婉今 (2015)	法律扶助基金會之消費者債務清理扶助方案	
黃上晏等 (2015)	臺灣主婦聯盟生活消費合作社	運用平衡計分卡
陳彥蓉、陳定銘 (2018)	以社會企業平衡計分卡的理論，來析探研究個案-苗栗縣黃金小鎮協進會的成效與影響。	評估社會企業效益
王雲東、林怡君 (2007)	以某社福基金會之身心障礙者支持性就業服務方案，進行貨幣化成本效益分析。	運用成本效益分析進行評估
李昀宸 (2013)	網路層級分析法建構績效評估模式	
林晏平 (2015)	文獻回顧法、田野訪談等建構社會影響力衡量方法	
楊凱洧 (2016)	文獻回顧法、問卷調查法、深度訪談法、因素分析法等建構宜蘭縣社區型社會企業之績效指標	建構社會企業績效之評估架構/模式
楊子申、趙忠傑 (2018)	透過文獻分析、德菲法、層級分析法，建構適用於臺灣社會企業、標準化、簡單易用的社會影響力評估系統。	

資料來源：本研究整理

六、社會投資報酬（SROI）操作程序

SROI 可分為評估型（Evaluation）與預測型（Forecast）兩類型，前者係對衡量對象已發生的活動進行詳細的回溯，需相當充足的成果數據以支持該衡量工作。首次運用 SROI 分析者所遇到的困難大多為缺乏對歷史成果數據的確切掌握，難以展開該類型之分析工作，因此根據《社會投資回報評估指南（A Guide to Social Return On Investment）》的建議，首次進行 SROI 分析最好從預測型的操作方式著手，確定分析個案對象的基準期間後，以該基準期間的資料為基礎，對個案成果未來將持續存在的效益進行預測，同時將其納入計算，最終得出 SROI 值。

SROI 操作步驟，主要為六個階段（如圖 1）：確認分析範圍和利益關係人、描繪成果、證明成果並予以定價、建構影響力、計算 SROI 值、報告與應用（Nicholls et al., 2012），實施過程說明如下：

（一）確認分析範圍和利害關係人（Establishing scope and identifying stakeholders）

先將 SROI 分析範圍界定清楚，需考量分析的目的、組織與活動背景、所需資源、SROI 欲分析的特定活動以及分析的時間區段等；此外，亦須清楚列出欲加以分析的利害關係人。最後，可向利害關係人蒐集訊息，透過其認知與經驗而更加瞭解組織活動所造成的影響與範圍。

（二）描繪成果（Mapping outcomes）

此階段需係依據利害關係人的參與情形描繪出事件鏈，藉訪問向利害關係人取得相關資訊在圖中說明活動投入了哪些資源（input）、產出（output）什麼內容以及描述成果（outcome）的狀況。

（三）證明成果並予以定價（Evidencing outcomes and giving them a value）

為衡量成果達成狀況，需透過指標的建構及運用，瞭解確實發生之變化。而指標建構過程中，可詢問利害關係人的具體行為改變情形及過程，作為指標設定的參考。後續蒐集成果資訊常用的方式包括：與利害關係人進行訪談、先前檔案資料的原始紀錄、進行問卷調查及舉辦焦點團體訪談等等。接著，須估計這些成果效益的持續期間大約會有多久，並考量後續衰減因素的影響。在此階段最終須為成果定價，亦即將成果貨幣化，藉此瞭解其效益的貨幣價值。

（四）確認影響力（Establishing impact）

在此步驟中，需分析並檢驗各項產出成果是否真的來自衡量標的之影響，其中包含四項因子：無謂因子（Deadweight）、移轉因子（Displacement）、歸因因子（Attribution）與衰減因子（Drop-off），計算其占成果比例的情形，以得到貨幣化後確切的社會影響力數值。目的在於防止對成果效益的過度誇大，提升衡量可信度。

（五）計算 SROI 值（Calculating the SROI）

以前面步驟蒐集而來的資料作為基礎，預測未來的收益情形，先計算一段時間內（通常為一年）每項成果的影響力，第一年之後的影響力須將衰減因子納入考量；再引入貼現的概念計算出淨現值，接著將淨現值除以總投入的成本，便能

得出淨社會投資報酬率，或者直接以現值除以總投入成本計算出社會投資報酬率。

（六）報告與應用（Reporting, using and embedding）

最後，將評估結果呈現予利害關係人，讓投資者、外部客戶或受評估者內部等皆能清楚瞭解方案的效益表現，並且可以此作為投資、消費或決策的參考依據。

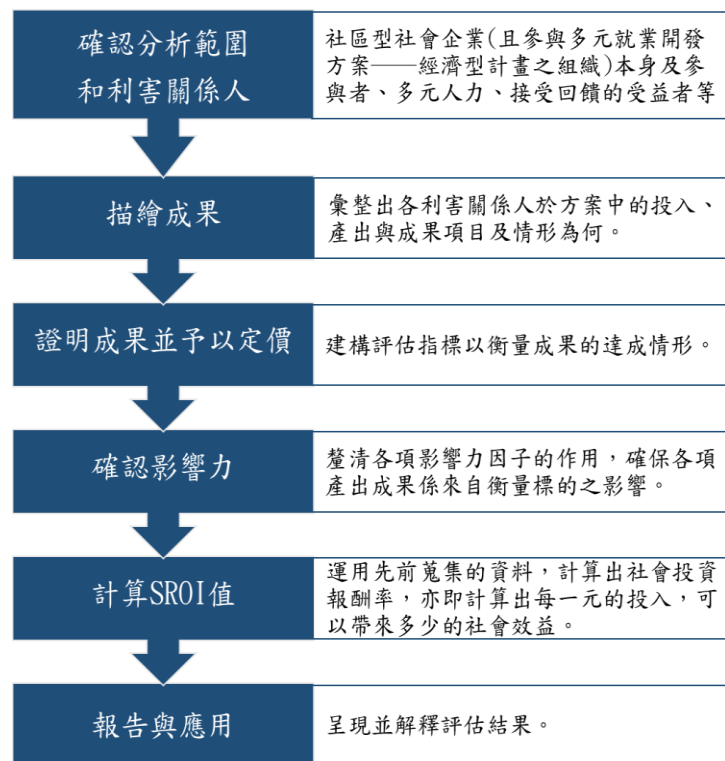


圖 1 SROI 實施流程

資料來源：整理參考自 Nicholls et al. (2012)

參、SROI 評估過程

一、SROI 評估指標建構

為完成 SROI 中的第三步驟「證明成果並予以定價」，除透過文獻回顧整理適用之指標外，亦藉由德菲法（Delphi method）尋求專家學者對指標看法的一致性以確保該指標之效度，期建構出能適用於衡量國內社區型社會企業之績效指標。

（一）德菲專家問卷設計

首先針對指標相關文獻進行彙整（如表 3），面向涵括財務管理、人力資源、治理運作、服務對象、外部環境、資源網絡與永續發展等評估範疇。其次，本研究於 2017 年 2 月間與來自社區與政府部門的 4 位專家人士，其多熟稔勞動部多元方案（經濟型）之推動，進行深度訪談以釐清議題現況。根據訪談結果，將執

行方案之績效成果區分為三層次：「個人」、「組織」與「社區」。「個人」係指用方案經費所聘請之人力，包括專案經理人及進用人員；「組織」則為執行方案之單位，通常指社區發展協會；「社區」即為組織所在的社區整體範疇。問卷將社區型社會企業之績效成果彙整出 3 個層次、8 個影響面向及 25 個指標項目，並採李克特量表（Likert scale）區分專家學者對於不同面向及各指標項目的同意程度。

表 3 初擬指標項目一覽表

層次	影響面向	指標項目	參考依據
個人	個人就業能力	考取證照之數量	陳正宏（2002）、蔡明娟（2008）、本研究訪談
		習得新技能之數量	彭開琮（2010）、彭錦鵬等（2011）、勞動部勞動及職業安全衛生研究所（2014）、本研究訪談
		是否進入常態職場	本研究訪談
		是否直接留用	本研究訪談
	個人經濟條件	薪資變化之幅度	勞動部勞動及職業安全衛生研究所（2014）、本研究訪談
		維持同一份工作之時間	彭錦鵬等（2011）、本研究訪談
組織	組織營運能力	營收成長之比例	陳正宏（2002）、彭錦鵬等（2011）、勞動部勞動及職業安全衛生研究所（2014）、楊凱洵（2016）、本研究訪談
		申請政府計畫通過之比例	陳正宏（2002）、彭錦鵬等（2011）
		聯結外部合作之數量	陳正宏（2002）、彭開琮（2010）、彭錦鵬等（2011）、李昀宸（2013）
	組織創新能力	研發新產品/服務之數量	李昀宸（2013）、勞動部勞動及職業安全衛生研究所（2014）、楊凱洵（2016）、本研究訪談
		生產效率提升之比例	陳正宏（2002）、黃慶新（2015）、楊凱洵（2016）、本研究訪談
		是否改變經營模式	李昀宸（2013）、勞動部勞動及職業安全衛生研究所（2014）、黃慶新（2015）
	組織人員穩定	人員離職率	彭錦鵬等（2011）、本研究訪談
		多元人員直接留用比例	本研究訪談
		新進人員之比例	本研究訪談
社區	社會福利服務	提供社會福利服務數量	陳正宏（2002）、蔡明娟（2008）、李昀宸（2013）、勞動部勞動及職業安全衛生研究所（2014）、柯涵儀（2014）、楊凱洵（2016）、本研究訪談
		服務族群之種類	陳正宏（2002）、蔡明娟（2008）、李昀宸（2013）、勞動部勞動及職業安全衛生研究所（2014）、柯涵儀（2014）、楊凱洵（2016）、本研究訪談
		獲得服務之人數比例	陳正宏（2002）、蔡明娟（2008）、李昀宸（2013）、勞動部勞動及職業安全衛生研究所（2014）、柯涵儀（2014）、楊凱洵（2016）、本研究訪談
		因獲得服務而節省花費	李昀宸（2013）、勞動部勞動及職業安全衛生研究所（2014）、本研究訪談

(續後頁)

(接前頁)

層次	影響面向	指標項目	參考依據
社區	社區參與 互動	舉辦活動之次數	彭開琮 (2010)、彭錦鵬等 (2011)、黃慶新 (2015)、本研究訪談
		參與活動之人數	彭開琮 (2010)、彭錦鵬等 (2011)、黃慶新 (2015)、本研究訪談
		志工人數之成長	邱顯貴等 (2006)、彭開琮 (2010)、彭錦鵬等 (2011)、本研究訪談
	空間環境 品質	多元人力投注於環境整理 時間比例	黃慶新 (2015)、本研究訪談
		投注環境空間之計畫經費 比例	黃慶新 (2015)、本研究訪談
		營造特色公共空間數量	黃慶新 (2015)、本研究訪談

資料來源：本研究整理

(二) 德菲專家問卷施測結果

本研究選定之學者專家共 14 位，其中 11 位為社區型社會企業之組織核心幹部（理事長或總幹事）、2 位多元方案之輔導諮詢委員以及 1 位政府機關承辦多元就業方案之人員，名單如表 4 所示。

表 4 德菲法專家人士一覽表

專家類型	服務單位	專家人數
社區型社會企業之組織核心幹部	高雄市三民區安泰社區發展協會	11 位
	高雄市旗山區南新社區發展協會	
	高雄市燕巢區金山社區發展協會	
	高雄市六龜區六龜社區發展協會	
	高雄市大樹區龍目社區發展協會	
	高雄市甲仙區小林社區發展協會	
	高雄市大寮區中興社區發展協會	
	高雄市六龜區新發社區發展協會	
	高雄市美濃區獅山社區發展協會	
	高雄市燕巢區尖山社區發展協會	
	高雄市杉林區日光小林社區發展協會	
政府機關承辦多元就業開發方案業務之行政人員	行政院勞動部勞動力發展署	1 位
來自學術領域或實務領域之多元就業開發方案輔導委員	國立台東大學公共事務學系 無米樂規劃工作室	2 位

資料來源：本研究整理

德菲問卷經回收第一回合後，發現該共識程度已達一定之收斂效果。透過統計分析回答之眾數（mode）、平均數（mean）、標準差（standard deviation）和四分位差（QD）等，檢視專家團體對於各指標項目之想法意見的聚合，結果說明如下：

(一) 個人層次

包含個人就業能力面向 4 個指標項目及個人經濟條件面向 2 個指標項目。如表 5 中每項指標之標準差皆小於 1，四分位差皆小於 0.6，顯見對於個人層次指標項目具高度共識（如表 5）。

表 5 個人層次中各指標項目統計結果

面向	指標項目	Mode	Mean	SD	QD
個人就業能力	考取證照之數量	4	4.07	0.92	0.50
	習得新技能之數量	5	4.29	0.91	0.50
	是否進入常態職場	4	4.07	0.92	0.50
	是否直接留用	5	4.57	0.51	0.50
個人經濟條件	薪資變化之幅度	4	4.36	0.63	0.50
	維持同一份工作之時間	5	4.14	0.95	0.50

資料來源：本研究整理

(二) 組織層次

包括組織營運能力、組織創新能力及組織人員穩定等，其中各有 3 個指標項目。如表 6 呈現四分位差皆小於 0.6，表示意見頗具高度共識。

表 6 組織層次中各指標項目統計結果

面向	指標項目	Mode	Mean	SD	QD
組織營運能力	營收成長之比例	5	4.43	0.94	0.50
	申請政府計畫通過之比例	4	4.14	0.86	0.50
	聯結外部合作之數量	5	4.57	0.65	0.50
組織創新能力	研發新產品/服務之數量	5	4.64	0.50	0.50
	生產效率提升之比例	4	4.14	0.77	0.50
	是否改變經營模式	5	4.50	0.65	0.50
組織人員穩定	人員離職率	5	4.57	0.65	0.50
	多元人員直接留用之比例	5	4.36	1.01	0.50
	新進人員之比例	5	4.14	0.95	0.50

資料來源：本研究整理

(三) 社區層次

包括社會福利服務、社區參與互動、空間環境品質等，分別擬以 4 個、3 個、3 個指標項目加以衡量（如表 7）。前兩個面向指標的同意程度與共識程度較高。空間環境品質指標具中度共識獲足夠程度的專家認同。

表 7 社區層次中各指標項目統計結果

面向	指標項目	Mode	Mean	SD	QD
社會福利服務	提供社會福利服務之數量	5	4.57	0.51	0.50
	服務族群之種類	5	4.29	0.91	0.50
	獲得服務之人數比例	5	4.36	1.15	0.50
	因獲得服務而節省之花費	5	4.36	0.74	0.50

(續後頁)

(接前頁)

面向	指標項目	Mode	Mean	SD	QD
社區參與互動	舉辦活動之次數	5	4.57	0.51	0.50
	參與活動之人數	5	4.57	0.76	0.38
	志工人數之成長	5	4.07	1.21	0.50
空間環境品質	多元人力投注於環境整理之時間比例	4	3.57	1.40	0.88
	投注環境空間之計畫經費比例	5	3.57	1.45	1.00
	營造特色公共空間之數量	5	4.00	1.30	0.88

資料來源：本研究整理

彙整上述問卷回收的統計分析結果，全部 25 個指標項中，有 22 個指項達到專家團體的高度共識以及平均 4 分以上的同意分數，顯見 88% 的指標項目是認同且一致的，而其餘 3 項——多元人力投注於環境整理之時間比例、投注環境空間之計畫經費比例及營造特色公共空間之數量等指標項目，三者皆屬社區層次的空間環境品質面向，僅具專家團體的中度共識且平均數與其他指標相比相對偏低（分別為 3.57、3.57 和 4.00）。然而，雖然專家對此部分之認同度不高，但同意分數皆未低於 3 分，即未達到不同意的程度，同時亦皆未針對該面向補充具體的修改建議，而且空間環境的部分未必每個社區都有所投入，故應視評估個案的實際情形，予以彈性保留。整體而論，指標項在專家意見支持下，確實可嘗試將其納入衡量社區型社會企業績效成果的 SROI 評估架構之中。

二、個案應用分析

本研究採立意抽樣（purposive sampling）篩選出符合本研究定義的 A 社區型社會企業個案作為評估對象，按照 SROI 架構中的各項步驟進行實證操作（如圖 2）。

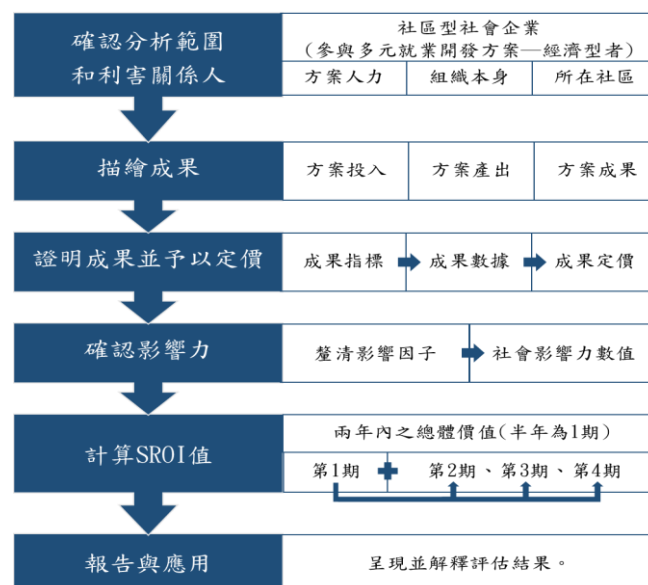


圖 2 SROI 個案應用操作流程

資料來源：本研究繪製

A 社區型社會企業（後簡稱 A 個案）位處高雄市燕巢區的農村地區，地形屬於丘陵地形，由於位處山坡地，少有廣闊的平原，四周群山環繞，全里面積約為 4.3 平方公里。根據研究者長期接觸該個案的觀察，因為人少所以當地居民間的感情融洽，對於社區公共事務參與熱情。

該社區早期曾因河道阻塞、法令限制造成耕地有限，導致人口外流嚴重，從最盛時期的 1,800 多人，外流至今實際居住人口僅 428 人，65 歲以上的人口維持在 14% 左右¹。社區擁有之自然資源豐富，包括烏山頂泥火山自然保留區、新養女湖、雞冠山、太陽谷等秘境，農產方面有著名火山泥蘊育出來的芭樂與蜜棗為主要農作物，由農會產銷班、業者自行宅配及開放遊客體驗採果為主要行銷方式，並將芭樂及棗子加工製成蜜餞，以增長保存期限做為遊客伴手禮。

社區設有社區發展協會，也培訓不少社區志工，尤其以帶領社區導覽的志工及利用當地食材烹煮社區風味餐的媽媽教室志工居多；再者，社區發展協會所在之活動空間也是當地的社區照顧關懷據點，為居民與長者最常活動的空間。

當地居民大多從事一級產業的工作，面臨年輕人口外移與嚴重人口老化問題。為使在地產業活化、吸引年輕人力返鄉就業，希望藉由獲得勞動部多元方案（經濟型）經費補助與執行來發展社區產業並創造在地就業機會。2017 年為 A 個案參與多元方案的第二年，方案提供之人力包括 1 名專案經理人以及 5 位進用人員。其延續前一年度的計畫，社區產業結合在地農產品，開發出特色美食風味餐、零食小吃及各式伴手禮盒等，更設計 DIY 活動教遊客製作小點心以及手工藝；此外，亦提供導覽解說服務與採果體驗遊程，帶領遊客認識當地景點並體驗農村生活。透過該計畫的推動及施行，開展當地的觀光旅遊事業。

（一）SROI 評估流程

1. 確認分析範圍和利害關係人

A 個案除了從 2016 年留用的人員薪資係由其負擔支應外，主要仍由勞動部補助大部分的人力薪資及相關業務費。A 個案係以「預測型 SROI」²加以操作，即訂定第 1 期的分析期間，蒐集第 1 期的相關數據資料，以該分析期間的成果效益資訊為基準，預測該成果效益未來可能的存續情形，同時將其納入計算，最終得出個案的 SROI 值。A 個案從 2016 年開始參與多元方案，但由於 2017 年大多數的進用人員與去年不同（僅 1 位留用人員），其餘皆於前一年度計畫結束後便離開；因此，考量 A 個案已完成 2017 年上半年度多元方案的執行，本研究以半年為分析期間的單位，將 2017 年 1 月至 6 月（上半年度）訂定為進行評估分析的第 1 期。而多元方案的進用人員留用制度，可能致使個案成果效益的延續至下一年度，故以 2017 年上半年度為分析的第 1 期，在之後、持續進行個案活動的未來三個半年為第 2、3、4 期，分析期間總計為 2 年，即最終會估算出 2017 年

¹ 資料來源摘錄自 A 個案社區之農村再生計畫內容。

² 即在確定分析個案對象的基準期間之後，以該基準期間的資料為基礎，對個案成果未來將持續存在的效益進行預測，同時將其納入計算，最終得出該個案的 SROI 值。

至 2018 年 A 個案所產生的社會影響力；接著以表 7 列出其中的利害關係人以及其可能因個案活動而發生的改變情況，有助於下一階段對成果的描繪工作。

表 8 第一階段：A 個案利害關係人分析

利害關係人	預期／非預期改變 ³
多元方案（經濟型） 進用人員與專案經理人	賺取穩定收入、提升職場技能
A 社區型社會企業	增加組織營收、增加政府計畫之申請、增加與外部單位合作之機會、促進產品/服務之研發、方案人員異動
A 個案所在之社區 行政院勞動部勞動力發展署	增加社區福利服務、促進社區參與互動、改善社區空間環境 提供補助經費

資料來源：本研究整理

2. 描繪成果

本階段透過「問卷調查」及「深度訪談」，向利害關係人尋求與個案活動相關的投入、產出與成果等資訊，問卷調查對象為多元方案進用人員與專案經理人；深度訪談對象則為專案經理人與社區幹部，彙整後描繪出 A 個案的成果如表 9。

表 9 A 個案投入、產出與成果分析

第一階段			第二階段	
利害關係人	投入		產出	成果
多元方案進用人員與 專案經理人	機會成本	\$331,700	勞務收入 在職訓練 產業產值	賺取穩定收入 提升職場技能
A 社區型社會企業	留用人員薪資	\$180,000		增加組織營收 增加推動政府計畫之能力 增加與外部單位合作之機會 促進產品/服務之研發 方案人員異動
A 個案所在之社區	無	\$0		增加社區福利服務 促進社區參與互動 改善社區空間環境
行政院勞動部勞動力 發展署	補助經費	\$1,100,000		—
		\$1,611,700		

資料來源：本研究整理

就投入部份而言，每個利害關係人所投入的成本皆有所不同，進用人員與專案經理人參與多元方案的機會成本應以加入前的近半年收入情形作為計算，然而由於多元方案人力進用限制，在加入前皆為失業狀態，因此機會成本可能為零；

³ 根據《社會投資回報評估指南》，指個案活動可能對其所產生之變化。

加入多元方案者以加入方案前的近半年總收入算之；計算後之機會成本總計為 331,700 元。A 個案本身所投入的薪資計算依《多元就業開發方案民間團體計畫作業手冊》規定，留用人數 1 名其半年薪資為 180,000 元。其中最主要的投入為勞動部，故以半年計算該方案補助經費為 1,100,000 元。

A 個案產出部分包括聘用人員獲得之勞務收入、在職訓練以及該社區產業的產值，雖然在此列出產出項目、作為事件鏈的一環，但依《社會投資回報評估指南》所述，此部分並不會納入後續 SROI 值計算；A 個案的成果指利害關係人所發生的各種改變，對聘用人員來說，其脫離失業且獲穩定工作和固定勞務收入，過程中得到在職訓練機會。A 個案對社區產生的成果包括人力加入使社區觀光旅遊產業創造更多產值，促進產品和服務開發、銷售及推廣；此外，擁有因執行多元方案累積而來的能力基礎，拓展與外部單位合作的機會以及提升推動其他政府計畫的能力。另外，其所在之社區也會受到一定程度的影響，雖多元方案人力不能投入計畫範圍外的社區工作，但當社區的福利服務成為消費者角色，多元方案銷售的產品和服務，使弱勢族群獲得更好的照顧，兩者間即形成一種互相成就的關係，自然有助促進社會福利服務品質的提升；同樣社區事務環環相扣，當社區舉辦活動內容是能與多元方案有所互動，無形中也增進社區內部參與；此外，多元方案人力所在的工作空間亦是社區內重要的公共場域，故在整理維護環境的同時也是對社區空間環境品質改善有所影響。

3. 證明成果並予以定價

此階段考量每個社區型社會企業具體的經營項目和組織狀態不盡相同，故先透過與利害關係人討論，擇出與其成果屬性相對應的指標項目加以衡量。後續貨幣化過程，透過與利害關係人的討論以及尋求市場上可與該成果相對應的等價物，建構出得以將各項成果合理轉化為量化貨幣數值的財務代理指標。於此，仍需再次強調，成果的貨幣數值或許不完全等同其真正的價格，不過這樣的貨幣化過程至少提供了一個較為客觀的衡量標準，畢竟 SROI 追求的並不是絕對精準的判斷，而係作為一個相對衡量的管理工具（李宜樺等，2016）。以下說明各項成果的貨幣化過程（詳見表 10）：

(1) 賺取穩定收入

此為發生在聘僱人力身上的成果，故以個人層次中「薪資變化之幅度」作為指標，該變化係指相較於加入方案前的失業狀態，得到較為穩定的收入，故以「加入方案後的半年收入總額」為財務代理指標予以換算，即所有人加入後的半年薪資總額 840,000 元。

(2) 提升職場技能

同樣為聘僱人力本身的改變，可從個人層次中「考取證照之數量」及「習得新技能之數量」兩個指標加以檢視，其財務代理指標分別為將個案中多元人力所考取的證照總個數以及其自認學習到的新職能總個數分別乘以不同的課程費用再加總得出總額為 24,716 元。

(3) 增加組織營收

與其最為相近的指標為組織層次的「營收成長之比例」，不過成長比例係指將前後年度的同期營收金額相減作為計算，此舉會扣除掉組織的部分營收數值，致使營收表現無法完整地計算入成果裡面，因此應將該項指標稍作調整為「組織營收之金額」，並以今年「上半年的營收總額」作為財務代理指標。

(4) 增加推動政府計畫之能力

以「申請政府計畫通過之比例」為指標，財務代理指標則採用申請到的「計畫補助經費」作為換算依據，A 個案今年有 3 個計畫的內容與多元方案的執行範圍具部分關聯性。

(5) 增加與外部單位合作之機會

以組織層次的「聯結外部合作之數量」為指標，再以半年來「因舉辦該類型活動而使組織獲得的收入」做為財務代理指標，共計舉辦 2 場，總共產生 34,000 元的收入。

(6) 促進產品／服務之研發

組織層次中的「研發新產品/服務之數量」指標顯然最適合用於此項成果，而其財務代理指標則以「半年來新產品/服務總收入」加以轉換。

(7) 方案人員異動

以組織層次中的「新進人員之比例」作為指標，由於依照規定，多元方案每年留用人力薪資須由單位自行負擔，因此通常至少留用一人。然而新進人員對組織來說，須再付出成本加以培訓，以「每位多元人力的培訓課程費用」為財務代理指標，此項成果屬於負面效益以負值計算。

(8) 增加社區福利服務

按計畫範疇，社福服務非在計畫內，然之所以出現此類成果係因社區向多元方案購買產品提供給弱勢群體，使其獲更好照顧，且該項福利服務讓弱勢群體節省部分生活開銷，故成果將以社區層次中的「因獲得服務而節省之花費」作為指標，並以「半年來所有接受服務者省下的開銷總額」作為財務代理指標。

(9) 促進社區參與互動

可運用社區層次中的「舉辦活動次數」及「志工人數之成長」兩項指標加以觀察，當社區舉辦之活動內容是能與多元方案範圍有所連結，多元人力的參與自然也會促進社區參與互動的因素之一，故採用「半年來所有協助活動的人力成本（以最低時薪計算）」作為財務代理指標；而志工人數的增加同樣也意味著社區參與互動程度的提升，志工加入服務為社區節省不少人力成本，故該部分成果的財務代理指標以「半年來所有新進志工服務的人力成本」計算之。

(10) 改善社區空間環境

此項成果指多元人員的工作場域亦是社區內重要且特別營造的公共空間，故多元人員的整理與維護，也是提升空間環境品質，故以「多元人力投注於環境整理之時間比例」指標為標準，轉換的財務代理指標為「半年來工作場域整理的人力成本（以最低時薪計算之）」。

表 10 A 個案貨幣化過程

第二階段					第三階段		
成果	指標	來源	數量	期間	財務代理指標		參考來源
賺取穩定收入	薪資變化之幅度	德菲法、訪談	1	4	所有多元人力加入方案後的半年收入總額	\$840,000	問卷
提升職場技能	考取證照之數量	德菲法、訪談	1	4	所有證照課程總費用	\$17,000	職訓中心
	習得新技能之數量		4		所有職能課程總費用	\$24,716	職訓中心 台灣就業通
增加組織營收	組織營收之金額	德菲法、訪談	1	4	半年來營收總額	\$579,954	訪談
增加推動政府計畫之能力	申請政府計畫通過之比例	德菲法、訪談	1	2	計畫補助經費 I（以半年算之）	\$250,000	訪談
					計畫補助經費 II（以半年算之）	\$100,000	
					計畫補助經費 III（以半年算之）	\$13,590	
增加與外部單位合作之機會	聯結外部合作之數量	德菲法、訪談	2	4	半年來所有合作活動的總收入	\$34,000	訪談
促進產品/服務之研發	研發新產品/服務之數量	德菲法、訪談	1	4	半年來新產品/服務總收入	\$54,000	訪談
方案人員異動	新進人員之比例	德菲法、訪談	4	1	每位多元人力的培訓課程費用	-\$6,000	訪談
增加社區福利服務	因獲得服務而節省之花費	德菲法、訪談	1	4	半年來所有接受服務者省下的開銷總額	\$24,000	訪談
促進社區參與互動	舉辦活動之次數	德菲法、訪談	12	4	半年來所有協助活動的人力成本（以最低時薪算之）	\$23,940	政府法規
	志工人數之成長		2		半年來所有新進志工服務的人力成本（以最低時薪算之）	\$57,456	政府法規
改善社區空間環境	多元人力投注於環境整理之時間比例	德菲法、訪談	1	4	半年來工作場域整理的人力成本（以最低時薪算之）	\$7,980	政府法規

資料來源：本研究整理

4. 確認影響力

前一階段分析出各項成果的貨幣數值，即是利害關係人發生的各種改變，不過這些改變未必完全受到多元方案的單一影響。故須再藉由敏感性分析，評估其

他影響因素（包括無謂因子⁴、移轉因子⁵、歸因因子⁶與衰減因子⁷）對於成果改變所佔的影響比例，用以釐清 A 個案真正的成果效益。

A 個案的敏感性分析結果請見表 10，影響力因子為 0% 者意即在針對 A 個案進行分析及預測的 4 個分析期間（共計兩年）之內，該成果並沒有受到該項影響力因子的干擾，以下主要對出現影響力因子干擾成果效益的情形加以說明：

(1) 計畫補助經費 I、II 及 III

這三項計畫補助經費之所以出現歸因因子，係因計畫推動雖和多元方案有所連結，但並非與計畫整體全然地相關，經訪談後瞭解，這三項計畫內分別有 25%、50%、80% 的比例是與 A 個案多元方案較沒有關係的，因此需要將其受到歸因因子影響的部分，按照比例予以扣除，以幫助釐清該成果受到個案活動所影響的部分。

(2) 半年來所有合作活動的總收入、半年來新產品／服務總收入

這兩項財務代理指標的移轉因子皆高達 100% 的原因在於「增加組織營收」中的財務代理指標「半年來營收總額」已把所有產品／服務收入包含在內，故為避免重複計算，將兩者移轉因子視為 100%，加以扣除。不過這並不代表先前的分析過程毫無意義；雖然此階段的敏感性分析使該數值歸零、不納入後續 SROI 值的計算，但藉由保留便能觀察到 A 個案在「增加與外部單位合作之機會」以及「促進產品／服務之研發」的成果表現，並透過該貨幣數值呈現，更有助瞭解兩項成果具體的效益程度。

(3) 半年來所有接受服務者省下的開銷總額、半年來所有新進志工服務的人力成本（以最低時薪算之）

這兩者分別為成果「增加社區福利服務」和「促進社區參與互動」的財務代理指標，前者受到無謂因子的影響是由於該成果是社區向多元方案購買產品予接受服務者，因而使 A 個案參與到該項照顧服務的提供，但社區如果轉向他處購買產品亦可能達成該服務，由於此處缺乏確切的證據顯示該因子所佔之比例，故依據指南所述——倘若缺乏明確事證，可把此階段各項影響力因子的比例假設為 10%，以利後續估算的進行（Nicholls et al, 2012；李宜樺等，2016），故將無謂因子的比重設定為 10%；後者則是考量新進志工的加入動機，未必全然地僅只受到 A 個案活動的影響，同樣在缺乏確切事證的情形之下，亦假設此無謂因子為 10%。

⁴ 即此部分的成果並非受到該活動所產生的，無論是否進行活動，此結果皆會發生。

⁵ 活動所帶來的某部分成果因故轉移至他處，被其他成果所替代了。

⁶ 雖無法進行精準的計算，但有助於提醒辨認成果可能是來自於其他組織或是個人的貢獻，瞭解有多少百分比的成果可以歸功於組織本身。

⁷ 藉由此因子可瞭解持續時間超過一年的成果究竟能持續多久、減弱的情形如何。

表 11 A 個案敏感性分析

第三階段				第四階段				
數量	期間	財務代理指標		無調因子	移轉因子	歸因因子	衰減因子	第 1 期影響力
1	4	所有多元人力加入方案後的半年收入總額	\$840,000	0%	0%	0%	0%	\$840,000
1	4	所有證照課程總費用	\$17,000	0%	0%	0%	0%	\$17,000
4	4	所有職能課程總費用	\$24,716	0%	0%	0%	0%	\$24,716
1	4	半年來營收總額	\$579,954	0%	0%	0%	0%	\$579,954
1	2	計畫補助經費 I (以半年算之)	\$250,000	0%	0%	25%	0%	\$187,500
1	2	計畫補助經費 II (以半年算之)	\$100,000	0%	0%	50%	0%	\$50,000
1	2	計畫補助經費 III (以半年算之)	\$13,590	0%	0%	80%	0%	\$2,718
2	4	半年來所有合作活動的總收入	\$34,000	0%	100%	0%	0%	\$0
1	4	半年來新產品/服務總收入	\$54,000	0%	100%	0%	0%	\$0
4	1	每位多元人力的培訓課程費用	-\$6,000	0%	0%	0%	0%	-\$24,000
1	4	半年來所有接受服務者省下的開銷總額	\$24,000	10%	0%	0%	0%	\$21,600
12	4	半年來所有協助活動的人力成本(以最低時薪算之)	\$23,940	0%	0%	0%	0%	\$23,940
2	4	半年來所有新進志工服務的人力成本(以最低時薪算之)	\$57,456	10%	0%	0%	0%	\$51,710
1	4	半年來工作場域整理的人力成本(以最低時薪算之)	\$7,980	0%	0%	0%	0%	\$7,980
								\$1,783,118

資料來源：本研究整理

經界定出各影響力因子作用後，依財務代理指標轉換而來的各項成果貨幣數值扣除各因子影響該成果的比例後，計算出第 1 期的影響力為 1,783,118 元。

5. 計算 SROI 值

在前四個階段的資訊基礎下，進行 SROI 值的最後計算。首先須完成後續第 2、3、4 期的影響力預測，由於每期影響力皆係以前一期數值作為基礎，再予以扣除衰減因子的比例後得之，不過由於 A 個案的各項成果在整個分析及預測的期間內皆會隨著方案的進行持續發生，故衰減因子的比例皆為 0%。在以第 1 期數據資訊為分析基礎、估算預測而得的第 2、3、4 期影響力折為現值，依照《社會投資回報評估指南》所採用的折現率 3.5% 加以計算，算出每期現值加總為總現值；把總現值減去總投入便得到淨現值，A 個案的總投入為 1,611,700 元。經上述運算，得出總現值和淨現值分別為 6,188,500 元、4,576,800 元，最後，社會投資報酬率（SROI）的計算方式是將總現值除以總投入值得之，計算得出 A 個案的社會投資報酬率（SROI）為 3.84，表 12 為 A 個案的社會影響力表。

表 12 A 個案社會影響力表

第三階段			第四階段	第五階段			
期 間	財務代理指標		衰退 因子	第 1 期	第 2 期	第 3 期	第 4 期
4	所有多元人力加入方案後的半年收入總額	\$840,000	0%	\$840,000	\$840,000	\$840,000	\$840,000
4	所有證照課程總費用	\$17,000	0%	\$17,000	\$17,000	\$17,000	\$17,000
4	所有職能課程總費用	\$24,716	0%	\$24,716	\$24,716	\$24,716	\$24,716
4	半年來營收總額	\$579,954	0%	\$579,954	\$579,954	\$579,954	\$579,954
2	計畫補助經費 I (以半年算之)	\$250,000	0%	\$187,500	\$187,500	\$0	\$0
2	計畫補助經費 II (以半年算之)	\$100,000	0%	\$50,000	\$50,000	\$0	\$0
2	計畫補助經費 III (以半年算之)	\$13,590	0%	\$2,718	\$2,718	\$0	\$0
4	半年來所有合作活動的總收入	\$34,000	0%	\$0	\$0	\$0	\$0
4	半年來新產品/服務總收入	\$54,000	0%	\$0	\$0	\$0	\$0
1	每位多元人力的培訓課程費用	-\$6,000	0%	-\$24,000	\$0	\$0	\$0
4	半年來所有接受服務者省下的開銷總額	\$24,000	0%	\$21,600	\$21,600	\$21,600	\$21,600
4	半年來所有協助活動的人力成本(以最低時薪算之)	\$23,940	0%	\$23,940	\$23,940	\$23,940	\$23,940
4	半年來所有新進志工服務的人力成本(以最低時薪算之)	\$57,456	0%	\$51,710	\$51,710	\$51,710	\$51,710
4	半年來工作場域整理的人力成本(以最低時薪算之)	\$7,980	0%	\$7,980	\$7,980	\$7,980	\$7,980
每期合計				\$1,783,118	\$1,807,118	\$1,566,900	\$1,566,900
每期現值				\$1,722,819	\$1,686,964	\$1,413,254	\$1,365,463
總現值							\$6,188,500
淨現值							\$4,576,800
每 1 元的社會回報							\$3.84\$1.00

資料來源：本研究整理

(二) SROI 評估結果

本研究經由前五個階段的資料收集、分析與計算之後，可以得知每投入 1 元到 A 個案中則產出 3.84 元的社會影響力。再進一步分析（如表 13），計算出三個層次的現值後發現：個人層次、組織和社區層次各佔 A 個案成果效益總現值的 52.33%、41.42% 以及 6.25%，顯示 A 個案不但達成多元方案欲幫助失業者紓解就業困境的初衷，亦對組織本身和社區在地造成了相當程度的影響，雖然目前社區層次的成果效益所佔比例不高，不過仍值得期待隨著產業產值的成長，未來能為社區帶來更多的社會效益。

表 13 A 個案成果組成分析

層次	成果項目	層次現值	佔 A 個案總現值比例
個人	賺取穩定收入	\$3,238,613	52.33%
	提升職場技能		
組織	增加組織營收	\$2,563,369	41.42%
	增加推動政府計畫之能力		
	增加與外部單位合作之機會		
	促進產品/服務之研發		
	方案人員異動		
社區	增加社區福利服務	\$386,518	6.25%
	促進社區參與互動		
	改善社區空間環境		
小計		\$6,188,500	100.00%

資料來源：本研究整理

（三）實證個案討論

本研究以先前該套經德菲法操作而得的指標項目應用於 A 個案的 SROI 分析過程，接下來將針對應用過程中各個指標項目的實際應用情形，按面向分類加以檢討與說明。表 14 呈現各項指標是否為 A 個案 SROI 分析所用，以及應用時是否需要再行調整、以利操作。

1. 個人就業能力面向

此面向中，「考取證照之數量」及「習得新技能之數量」應用於 A 個案，且應用時可直接將兩者的數量分別乘以財務代理指標（證照或技能課程的費用）加以計算，便能得出該成果的貨幣數值；而「是否進入常態職場」與「是否直接留用」則未於 SROI 的計算過程中使用。

2. 個人經濟條件面向

A 個案使用「薪資變化之幅度」指標加以檢視「賺取穩定收入」成果的狀況，不過在後續的貨幣化計算上，是以加入方案後的所有薪資收入作為成果效益，不僅只是薪資變化的差額，因此將其調整為「個人收入之金額」，應會更為貼近貨幣化的操作。

3. 組織營運能力面向

A 個案使用到此面向的所有指標—「營收成長之比例」、「申請政府計畫通過之比例」及「聯結外部合作之數量」，「申請政府計畫通過之比例」調整為「申請政府計畫通過之數量」，會更貼近貨幣化的計算方式。

4. 組織創新能力面向

「研發新產品/服務之數量」皆為 A 個案所用，且使用上毋需更動；「生產效率提升之比例」和「是否改變經營模式」雖然沒有被採用於 SROI 的計算過程，但有於問卷及訪談中向受訪者詢問，以幫助瞭解個案組織的改變情形。

5. 組織人員穩定面向

A 個案使用「新進人員之比例」指標，不過為便於後續之貨幣化計算，調整為「新進人員之數量」會更佳。

6. 社會福利服務面向

「因獲得服務而節省之花費」有應用於 A 個案，但是需針對個案的情形再進一步調整會更好，對 A 個案而言不需要調整便能直接使用，但此項指標若調整為「因服務而節省/獲得之金額」會更加通用。

7. 社區參與互動面向

「舉辦活動之次數」和「志工人數之成長」皆有應用於 A 個案當中，且不用再行調整。

8. 空間環境品質面向

此面向僅「多元人力投注於環境整理之時間比例」被 A 個案所應用，使用上基於多元人力的工作場域通常也是社區裡的重要公共空間，因此係以該環境為工作場域，而為使此項指標更為明確且符合於後續的貨幣化計算方式，將其調整為「多元人力投注於工作場域整理之時數」應較為貼切。

表 14 評估指標應用情形

個人就業能力面向	A 個案	應用時是否需再調整？
考取證照之數量	V	否
習得新技能之數量	V	否
是否進入常態職場	—	—
是否直接留用	—	—
個人經濟條件面向	A 個案	應用時是否需再調整？
薪資變化之幅度	V	是
維持同一份工作之時間	—	—
組織營運能力面向	A 個案	應用時是否需再調整？
營收成長之比例	V	是
申請政府計畫通過之比例	V	是
聯結外部合作之數量	V	否
組織創新能力面向	A 個案	應用時是否需再調整？
研發新產品/服務之數量	V	否
生產效率提升之比例	—	—
是否改變經營模式	—	—
組織人員穩定面向	A 個案	應用時是否需再調整？
人員離職率	—	—
多元人員直接留用之比例	—	—
新進人員之比例	V	是
社會福利服務面向	A 個案	應用時是否需再調整？
提供社會福利服務之數量	—	—
服務族群之種類	—	—
獲得服務之人數比例	—	—
因獲得服務而節省之花費	V	是

(續後頁)

(接前頁)

社區參與互動面向	A 個案	應用時是否需再調整？
舉辦活動之次數	V	否
參與活動之人數	—	—
志工人數之成長	V	否
空間環境品質面向	A 個案	應用時是否需再調整？
多元人力投注於環境整理之時間比例	V	是
投注環境空間之計畫經費比例	—	—
營造特色公共空間之數量	—	—

註：「V」表示有應用於該個案，「—」表示未應用於該個案。

資料來源：本研究整理

經以上的實證與檢討，可得知 25 個指標項中有 6 項指標依照實證過程的情形加以調整，有助於使指標更為貼近分析工作的使用需求。在進行問卷調查與深度訪談等收集分析數據的過程中，可以發現本研究個案的改變成果，皆在指標項目的範疇內，說明該套指標的衡量方向的確與社區型社會企業的實務現況相去不遠。

肆、結論與建議

一、研究結論

(一) 建構國內社區型社會企業的績效指標，提高 SROI 操作的便利程度

國內一般的社區型社會企業大多為資源相當有限的小型組織，往往礙於對 SROI 執行過程中需要耗費不少時間和資源於收集資訊工作的擔憂，對其而言，不太可能會有意願採用此類較為陌生且複雜的效益評估工具，導致除了實際金錢上的具體獲利情形之外，通常較難以將同是成果卻較為無形的社會效益呈現出來。

本研究藉由德菲法以及個案實證等方法，建構出 3 個層次、12 個項目的社區型社會企業 SROI 評估指標，同時亦勾勒出利害關係人與成果資訊的基本方向，希望社區型社會企業以該套指標為操作 SROI 評估的基礎，應用時再視個案需求予以補充或調整，助其能夠更加容易、迅速地進行 SROI 評估，減少前述的應用障礙，使 SROI 得以更普遍地為國內社區型社會企業所使用，讓他們努力創造的社會價值能夠被清楚看見。

(二) SROI 實可作為社區型社會企業效益評估工具的選擇

本研究經由實際對 A 個案進行 SROI 評估，計算得出的社會投資報酬為 3.84 元，倘若運用以往投資報酬率的概念，僅將產值收入視為成果計算，再除以實際投入的經費成本（不含方案人員的機會成本），則 A 個案的投資報酬率便僅有

45.31%⁸，意即每投入 1 元只能回收 0.4531 元，大約僅能回收一半左右。兩種效益評估工具在成果檢視角度上的差異，顯示出若忽略社會效益的計算，可能致使個案成果的整體價值受到低估，著實可惜；故透過 SROI 操作可幫助彌補單純從財務面進行成果效益評估的不足之處，因此 SROI 確實值得成為社企成果效益評估工具的選擇之一。

（三）對 SROI 評估結果的解讀，須更著重評估過程的檢視

操作 SROI、建構出該組織活動的影響力圖，瞭解其中投注的成本與產生的效益，此效益不單單只是選擇以容易量化的結果加以呈現，而是同時重視質性的成果，並運用多種方法將其予以貨幣化，透過 SROI 的衡量，最終以較為直觀的貨幣數值做為成效狀態的呈現方式，讓人能夠一目瞭然地理解組織所從事或提供的服務活動究竟帶來多少社會效益，亦助於外界有更為簡單明瞭的方式去判別各組織之間或各活動之間不同的成果差異，而組織本身亦可藉由 SROI 的運用，檢討任務活動的不足之處。

SROI 雖然有助於將個案成果中較為抽象的社會效益，以更加具體直接的表達方式展現出來，使社會大眾能一目瞭然地感受到其整體成果的價值程度。不過，須特別注意的是，由於每一個個案的背景條件皆存在差異，評估過程中的內容、假設及參數不盡相同，故不同個案的 SROI 值不適合被用來相互比較（李宜樺等，2016）。此外，僅看見 SROI 的貨幣數值仍是不夠的，更重要的是應該進一步對評估的過程加以觀察檢視，方能清楚瞭解個案究竟發生了哪些成果變化、其中資源配置的情形為何等等；故使計算之過程透明化（be transparent）是相當重要的關鍵，如果僅僅展示 SROI 的數值，卻未公開評估分析的過程，那麼便失去了 SROI 原本的意義（李宜樺等，2016）。

（四）評估指標與財務代理指標未必能夠完整涵蓋該項成果之狀態

將較為無形、質性的社會效益加以貨幣化、使社會影響力能夠以更為具體的樣貌被看見是 SROI 的重要特色之一，雖然本研究已運用德菲法與深度訪談，和專家人士、利害關係人共同討論出與其成果合理對應的各項指標，但仍無法百分之百確保在經過評估指標與財務代理指標的衡量與換算之後、這些抽象效益的貨幣數值一定完全等同其真正的市場價格。不過，根據李宜樺等（2016）所述，SROI 所追求的並不是絕對精準的判斷，而係作為一個相對衡量的管理工具；因此，這樣的評估過程至少還是提供了一個較為客觀的衡量標準。

（五）個案活動產生之成果效益未必能在評估期間內完全展現出來

受到個案活動影響所產生的部分成果效益需要經過長時間的累積才足以被利害關係人所感受到，甚至其所造成的變化亦持續在評估期間內不斷地發生，致使在衡量這些成果變化的過程裡仍可能會出現些許的遺漏，即由於成果特性及時間因素之緣故，未必可將完整的成果效益全部納入衡量。

⁸ A個案投資報酬率=半年營收總額 / (半年補助經費 + 留用人員半年總薪資)
= \$579,954 / (\$1,100,000 + \$180,000)
= 45.31%

二、從管理角度切入之建議

（一）從更為多元的角度檢視及呈現社區型社會企業的效益表現

主責單位勞動部基於本身推動的業務性質以及方案初衷所限，其關注的角度主要僅聚焦於執行多元就業開發方案所達成之銷售數量、收入盈餘及多元人力的就業情形等，對於執行過程中帶給社區其他直接或間接的社會影響，並未清楚地加以檢視與衡量；而且在缺乏評估工具用以檢視這些社會效益的情形之下，使得執行方案的社區型社會企業雖有感於方案所造成的變化，卻難以呈現該成果表現，最終低估了方案成效，未能讓這些改變和社會效益被清楚看見，著實可惜。因此，倘若能將 **SROI** 應用於社區型社會企業的績效衡量工作，搭配現有的評估方式，將有助於組織本身及外界以更加多元且廣泛的視角觀察其成果效益，並使績效評估的結果更為貼近現實狀態，同時或可作為勞動部檢視方案執行成果的另一輔助工具，助其掌握更加完整的方案成果資訊，以供決策參考。

（二）有助國內社區型社會企業瞭解組織本身的現況及未來發展規劃

藉由實際操作並觀察 **SROI** 評估中各項成果資訊分析與貨幣價值估算的過程，得以幫助社區型社會企業從中檢視，在特定期間內因個案活動的影響範圍以及其所產生之成果數量、社會效益的貨幣數值與各項成果的組成比例等等，瞭解這些成果效益主要為何或者有哪些不足之處亟待努力，提供組織內部進行未來發展規劃、訂定目標或研擬策略等相關工作時，作為決策的參考依據，助於提升社區型社會企業對於有限資源的妥善管理及有效分配。

三、後續研究建議

（一）視個案需求適當補充及彈性應用衡量指標

各社區型社會企業的背景特性皆有所不同，且未來有各種難以預期的發展可能，其帶來的成果改變亦會隨之日漸多元，因此，為使指標項目能夠跟上成果項目的腳步，應該視個案衡量的需求進行適當合理的補充或調整，方能促使社區型社會企業的 **SROI** 評估指標更臻完備。

（二）為施行評估型 **SROI** 所需的資料預作準備

未來如欲嘗試操作評估型 **SROI** 的衡量，即完全僅針對過去所發生的個案活動進行詳細的回溯與分析，此類型 **SROI** 的操作需要相當充足的成果數據資訊支持該衡量工作，因此，建議提前為資料蒐集的工作訂定長時間的規劃及準備，以確保最後能夠順利取得足夠且可靠的數據資料，為評估分析過程所用。

參考文獻

一、中文書目

- 于躍門（2011）。〈認識社會企業〉，《新社會政策雙月刊》，15: 20-23。
- 王仕圖、官有垣、陳錦棠（2016）。〈台灣社區型社會企業的資源動員〉，收入官有垣、陳錦棠、王仕圖（編），《社會企業的治理：台灣與香港的比較》，頁 111-132。臺北：巨流。
- 王雲東、林怡君（2007）。〈身心障礙者支持性就業服務方案之成本效益分析——以某社福基金會之貨幣化成本效益分析為例〉，《中華心理衛生學刊》，20, 2: 179-200。
- 丘昌泰、余致力、羅清俊、張四明（2001）。《政策分析》。臺北：空大。
- 行政院勞動部勞動及職業安全衛生研究所（2014）。《社會企業評估指標之研究》。臺北：行政院。
- 行政院經濟部（2014）。《社會企業行動方案 103-105 年》。臺北：行政院。
- （2016）。《社會企業行動方案 104 年度執行情形》。臺北：行政院。
- 吳宗昇、周宗穎、張抒凡（2013）。〈公益創投嘗試與探索：公益 2.0 案例的 SROI 成效評估〉，《社區發展季刊》，143: 95-127。
- 呂朝賢（2008）。〈社會企業與創業精神：意義與評論〉，《國立政治大學社會學報》，39: 89-91。
- 李宜樺、吳佳餘、朱恩言（2017）。〈公共服務影響評估工具——「社會投資報酬率（SROI）」介紹〉，《國土及公共治理》，5, 1: 30-41。
- 李宜樺、吳佳餘、杜育任（2016）。〈用社會投資報酬（SROI）發現改變世界的力量〉，《證券服務月刊》，635: 28-32。
- 李昀宸（2013）。《社會企業績效衡量模式建立——社會價值創造觀點》。新北市：輔仁大學企業管理學系碩士論文。
- 周書毓（2005）。〈教育與成本效益分析〉，《網路社會學通訊期刊》，51: 2-8。
- 官有垣（2007）。〈社會企業組織在台灣地區的發展〉，《中國非營利評論》，1: 146-181。
- 林怡君（2007）。《台灣綜合研究院社會福利研究報告——英國社會企業發展之研究》。新北市：台灣綜合研究院委託報告。
- （2008）。〈社會企業在台灣的發展限制：以多元就業開發方案經濟型計畫為例〉，《就業安全半年刊》，7: 63-67。
- 林晏平（2015）。《社會影響力衡量方法與其商業模式之研究》。臺北市：國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文。
- 林淑馨（2013）。〈臺灣社會企業的現況與困境：以公益創投型社會企業為例〉，《社區發展季刊》，143: 68-77。

- 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！》。臺北：果力文化。
- 邱顯貴、吳婉寧、鄧春梅、楊青梅、簡綺瑩、楊懿萍（2006）。〈非營利組織創造價值的營運與績效評估模式：平衡計分卡觀點〉，《資訊管理學術與實務研討會論文集》，頁 106-113。新北市：景文科技大學。
- 柯涵儀（2014）。《社區照顧關懷據點成效與評鑑結果之相關性探討——以原台南縣為例》。臺南市：國立成功大學老年學研究所碩士論文。
- 胡哲生、陳志遠、吳秉恩（2009）。〈社會企業本質、任務與發展〉，《創業管理研究》，4: 1-28。
- 徐鈞庭（2015）。《社會效益如何存在？弱勢婦女創業之投資社會效益（SROI）個案研究》。新北市：輔仁大學非營利組織管理碩士學位學程碩士論文。
- 張抒凡（2013）。《如何評估社會企業的績效？社會創新方案的 SROI 評估》。新北市：輔仁大學社會學系碩士論文。
- 陳正宏（2002）。《非營利組織績效評估指標之研究：以台灣 300 家主要基金會為例》。臺北市：國防大學管理學院資訊管理研究所碩士論文。
- 陳金貴（2001 年 3 月 26 日）。〈志工組織的社會事業化〉，發表於「2001 志工台灣研討會」論文。高雄：財團法人亞太公共事務論壇文教基金會。
- （2002）。〈非營利組織社會企業化經營探討〉，《新世紀智庫論壇》，19: 39-51。
- 陳錦堂（2012）。〈社會企業在香港的發展——概念、特質與類型〉。收入官有垣、陳錦堂、陸宛蘋、王仕圖（編），《社會企業：臺灣與香港的比較》，頁 123-142。高雄：巨流。
- 陳彥蓉、陳定銘（2018）。〈以社會平衡計分卡的觀點析探苗栗縣黃金小鎮協進會的發展〉，《兩岸企業社會責任與社會企業家學術期刊》，3: 15-30。
- 彭開琮（2010）。《桃園縣社區營造組織績效衡量之研究：平衡計分卡的觀點》。桃園市：國立中央大學客家政治經濟研究所碩士論文。
- 彭錦鵬、江瑞祥、許耿銘（2011）。〈非營利組織績效評量指標之建構〉，《政治科學論叢》，49: 125-160。
- 黃上晏、潘冠妘、黃哲悠（2015）。〈社會企業的經營模式探討——以臺灣主婦聯盟生活消費合作社為例〉，《管理資訊計算》，4, 2: 221-234。
- 黃慶新（2015）。《農村再生社區評鑑指標之建構》。雲林縣：虎尾科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 楊子申、趙忠傑（2018）。〈臺灣社會企業績效與社會影響力評估系統之研究〉，《兩岸企業社會責任與社會企業家學術期刊》，3: 155-180。
- 楊君琦、郭欣怡（2011）。〈社會企業組織型態與經營類型之初探〉，《輔仁管理評論》，18: 53-77。

- 楊凱滄 (2016)。《社區型社會企業經營績效指標建立與績效評估——以宜蘭縣為例》。宜蘭縣：宜蘭大學應用經濟與管理學系經營管理碩士班碩士論文。
- 劉子琦 (2015)。《英國社會企業之旅：以公民參與實現社會得利的經濟行動》。臺北市：新自然主義、幸福綠光。
- 蔡明娟 (2008)。《以平衡計分卡探討非營利組織績效衡量指標之研究》。桃園市：國立體育大學休閒產業經營學系碩士論文。
- 鄭勝分 (2007)。〈社會企業的概念分析〉，《政策研究學報》，7: 65-108。
- 藍婉今 (2015)。《非營利組織之社會效益評估——以法律扶助基金會卡債受扶助人為例》。新北市：輔仁大學非營利組織管理碩士學位學程碩士論文。
- 顏詩穎 (2015)。《社會效益債券之財務模型與償付機制設計——應用 SROI 分析》。高雄市：國立中山大學財務管理學系碩士論文。

二、中文譯著

- Nicholls, Neitzert, Lawlor and Goodspeed (2011)。《社會投資回報評估指南》，陳慧娟、張峻瑋譯。北京：社會資源研究所。

三、英文書目

- Bull, Mike (2007). Balance: The Development of a Social Enterprise Business Performance Analysis Tool. *Social Enterprise Journal*, 3, 1: 49-66.
- Bagnoli, Luca and Cecilia Megali (2009). Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 1: 149-165.
- Darby, Lauren and Heledd Jenkins (2006). Applying Sustainability Indicators to the Social Enterprise Business Model: The Development and Application of an Indicator Set for Newport Wastesavers, Wales. *International Journal of Social Economics*, 33, 5/6: 411-431.
- Dees, Gregory J. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76: 54-69.
- Defourny, Jacques and Nyssens M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 1: 32-53.
- Luke, Belinda G., Jo Barraket, and Robyn Eversole (2013). Measurement as legitimacy versus Legitimacy of Measures: Performance Evaluation of Social Enterprise. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10, 3/4: 234-258.
- Meadows, Maureen and Matthew Pike (2010). Performance Management for Social Enterprises. *Systemic Practice and Action Research*, 23, 2: 127-141.

- Millar, Ross and Kelly Hall (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The Opportunities and Barriers for Social Enterprises in Health and Social Care. *Public Management Review*, 15, 6: 923-941.
- Mook, Laurie, Andrea Chan, and Dan Kershaw (2015). Measuring Social Enterprise Value Creation. *Nonprofit Management and Leadership*, 26, 2: 189-207.
- Nicholls, Jeremy, Eilis Lawlor, Eva Neitzert, and Tim Goodspeed (2012). *A Guide to Social Return on Investment*. Lothian: The SROI Network.
- OECD (1999). *Social Enterprises*. Paris: OECD.
- Peredo, Ana Maria and Chrisman, James J. (2006). Toward a Theory of Community-Based Enterprise. *Academy of Management Review*, 31, 2: 309-328.
- Rahman, Mawdudur and Mostaq Hussain (2012). Social Business, Accountability, and Performance Reporting. *Humanomics*, 28, 2: 118-132.
- Rotheroe, Neil and Adam Richards (2007). Social Return on Investment and Social Enterprise: Transparent Accountability for Sustainable Development. *Social Enterprise Journal*, 3, 1: 31-48.
- Salamon, M, Lester and Associates (1999). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: The Johns Hopkins Center for civil Society Studies.
- Social Enterprise London (2002). *Social Enterprise Guide to Health & Social Care for the Elderly*. London: Social Enterprise London.
- Somers, Ali B. (2005). Shaping the Balanced Scorecard for Use in UK Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, 1, 1: 43-56.
- Young, Dennis R. (2001). Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12, 2: 139-157.

四、電子資料

- 楊衡（2014）。〈社會企業方興未艾之地——英國〉。社企流，網址 <https://www.seinsights.asia/story/1266/795/2120>。點閱日期：2018年3月25日。
- 譚穎茜（2011）。〈以 SIAT 評估社企的效益〉。香港信報財經新聞，網址 <https://www1.hkej.com/dailynews/investment/article/587333/>。點閱日期：2018年1月14日。

To See the Invisible Social Forces: A Case Study on Social Investment Return of Community-Based Social Enterprises

Cheng-Hsun Hsieh¹ Jing-Wun Yang²

Abstract

In recent years, more and more entrepreneurs who bring positive influence to the society have adopted the method of establishing social enterprises to exert their social influence. However, there are many different discussions on business performance. Therefore, it is necessary to seek a clear and feasible measurement tool so that the benefits (i.e. social impact value) after investment can be seen and effective allocation of social resources can be achieved. This study is mainly based on the Social Return of Investment (SROI) evaluation model to conduct empirical research. First, this study reviewed the literature to understand the operation procedures, applicable conditions and operation restrictions of the model. Second, it selected qualified management organizations by purposive sampling as the study subject. In the empirical process, this study used the Delphi method to determine the applicable evaluation indicators, and then conducted in-depth interviews and questionnaires to define the stakeholders in the case. The evaluation index was applied to a community-based social enterprise case, and the final SROI was NTD 3.84. Through this study, a social impact evaluation index with reference and suitability was constructed and the clarity of SROI operation was improved. It was demonstrated that it can be used as one of the tool options to effectively evaluate social impact benefits.

Keywords: society-based social enterprise, social return of investment (SROI), social return, assessment index

¹ Assistant Professor, Institute of Public Affairs Management, National Sun Yat-sen University

² Master, Institute of Public Affairs Management, National Sun Yat-sen University

Corresponding Author: Cheng-Hsun Hsieh, E-mail: dobbit@mail.nsysu.edu.tw

Received: 2018/10/10; Accepted: 2019/01/30

