

服務主導邏輯觀點下的大學社會 實踐價值共創： 社會投資報酬率指標評量機制雛型

Value Co-creation for Social Practice with Service-Dominant Logic: A Test of the Prototype of Social Return on Investment Indicators

陳泓維 *Hung-Wei Chen*

國立清華大學清華學院

Tsing-Hua College,

National Tsing-Hua University

林福仁* *Fu-Ren Lin*

國立清華大學服務科學研究所

Institute of Service Science,

National Tsing-Hua University

本文引用格式建議：陳泓維、林福仁，2021，服務主導邏輯觀點下的大學社會實踐價值共創：社會投資報酬率指標評量機制雛型，中山管理評論，29 卷 3 期：417~466。

Suggested Citation: Chen, H. W., Lin, F. R., 2021, Value Co-creation to University Social Responsibility under Service-Dominant Logic: A Test of the Prototype of Social Return on Investment Indicators,” **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 29, No. 3, 417-466.

* 通訊作者：林福仁，地址：新竹市光復路二段 101 號 服務科學研究所，Tel: 03-5742216，Email: frlin@iss.nthu.edu.tw

摘要

在服務主導邏輯的系統觀點下，大學扮演著教學、研究等知識服務系統。然而，我國推動大學社會責任實踐過程，往往存在績效大於社會責任的現象。本論文根據清華大學過去執行教育部試辦期 USR 計畫的受挫經驗，歸納大學實踐社會責任的主要困境；以服務主導邏輯觀點，整合國內外關於大學社會責任實踐經驗與資料，設計一套含模擬案例腳本、30 項社會投資報酬率指標、評量機制；由六位來自不同學院，具備相關經驗的教師，經兩輪德菲法進行 30 項指標修訂，完成適用於大學社會實踐的即時評量機制，具有即時揭露計畫當下效益與成本的潛力。期許這套評量機制在未來能夠更趨成熟，提供各大專院校之大學社會責任實踐團隊在執行過程中一個更具有脈絡的即時回饋方式。

關鍵詞：社會投資報酬率、大學社會責任、指標、即時評量機制、服務主導邏輯

Abstract

Using the lens of Service-Dominant Logic (S-DL), universities play the role of knowledge service in education and research in the regions they are located. However, many universities care performance more than social responsibility. This paper concludes the dilemma of USR according to the experience of an early terminated USR project led by National Tsing-Hua University; then, we used contextual inquiry method with the S-DL to create a simulated scenario, 30 social return on investment (SROI) indicators, and test mechanism for USR projects; finally, we revised these 30 SROI indicators by two rounds of the Delphi Technique with 6 experienced professors from NTHU to complete the SROI based assessment mechanism, which shows a great potential for real-time assessment of the qualitative cost and benefit of USR projects. We anticipate this mechanism grow mature that provides a real-time assessment mechanism for universities to practice USR projects and courses.

Keywords: Social Return on Investment (SROI), University Social Responsibility (USR), Indicator, Real-Time Evaluating Mechanism, Service-Dominant Logic (S-DL)

壹、緒論

實踐大學社會責任 (University Social Responsibility, USR) 為近 20 年來全球各國大學所關注與發展的項目。USR 的概念轉型於企業社會責任 (CSR)，將大學視為有義務回饋其所在地方與社會的組織，以其所能提供之高等教育做為途徑，培訓學生以滿足各項社會需求 (Vasilescu et al., 2010)。這些概念發源自 1998 年巴黎所舉行的世界高等教育研討會 (World Conference of Higher Education)，並於 2009 年寫入波隆納進程 (Bologna Process，見 Wächter, 2004)，成為歐洲各大學所共同發展之長期目標。儘管某些大學依然不情願 (reluctant) 接受這樣的改變，許多歐洲的大學正嘗試提升學生因應社會需求的各項素養與能力。在聯合國發布永續發展指標 (Sustainable Development Goals, SDGs; United Nations, 2015) 之後，各大學更加確信它們有責任相互合作，以面對世界所存在之經濟、社會、文化、環境等層面的挑戰，並找尋使促進世界更加公平、正義、和平與永續的解決方案。在這樣的背景下，大學社會責任網絡 (University Social Responsibility Network, USRN) 於 2015 年成立，成為一個構想、資源、實踐交流的全球性網絡 (University Social Responsibility Network, 2015)。

因應全球對 SDGs 與大學社會責任的重視，我國教育部鼓勵大學在區域創新發展的過程中，扮演更關鍵及重要的地方智庫角色，故整合深耕計畫資源於 2017 年試辦「大學社會責任實踐計畫」(University Social Responsibility, USR 計畫)。並於 2018 年於「高等教育深耕計畫」中以「善盡社會責任」為四大目標之一，鼓勵各大專校院可另提附冊「大學社會責任實踐計畫」，以「在地連結」與「人才培育」為核心，以人為本，從在地需求出發，並透過人文關懷與協助解決區域問題之概念，善盡社會責任 (教育部高等教育司，2018)。至 2020 年止，教育部所支持的大學社會責任實踐計畫共有 13 件深耕型計畫、65 件萌芽型計畫，以及 142 件種子型計畫等 220 件計畫，引動了 114 間大專院校參與 (今周刊，2020)。大學社會責任的發展歷程可謂「走出象牙塔」的歷程，如同企業投入所掌握的專業技術、資金、資源回饋社會一般，今日的大學亦積極地找尋大學本身與社會議題的連結，藉其教學與研究的優勢，實踐社會責任。

在諸多大學更加願意投身於社會責任實踐的過程中，無論在機制面或執行面，也都揭露了許多困境。根據教育部大學社會責任推動中心所整理之成果專輯 (郭耀煌，2019)，發現能夠具體呈現大學社會責任實踐精神的計畫團隊，在參與大學社會責任實踐計畫之前，大多都具備多年的場域經營經驗。在大學中，

這些計畫團隊對於場域的現況掌握完整，能夠在梳理經年累月的場域議題之後提出不落窠臼的解方。在場域中，這些計畫團隊能夠與在地利害關係人建立長期關係，因此得以深入在地生活，探究社會議題之核心。

上述兩者本應為相輔相成之機制，然而，在當前的機制之下，許多困境因應而生，其中最主要的困境之一，即是大學為滿足計畫成果的績效主義。根據教育部所公布之第二期大學社會責任實踐計畫徵件辦法（教育部大學社會責任推動中心，2019）以及計畫執行過程之相關機制，可發現分年核定經費、不定期實地訪視、每月USR行事曆登錄等評核機制。由於當年度之評核成果會直接影響該大學下年度所獲得的補助情形，因此該大學若非在參與大學社會責任實踐計畫之前就累積豐厚經驗，則僅剩投入現有課程一途能夠在單一年度的評核區間內產出「成果」，例如參與課程數、投入學生人數、學生學期專案作品。

投入既有課程無疑能為場域提供擾動因子，許多場域或社區在與大學互動之初也抱持歡迎與開放的態度。然而，計畫成果評核而產生的績效壓力之下，教師往往需要在為期18週的學期中，傳授學科知識、帶領學生認識場域、交代學生進行田野調查、要求學生找尋指定場域中的某些議題做為期末報告主題。這樣的時程壓力下，學生浸潤於場域的總時數普遍不滿一週，因此所能提出的專案深度極其有限。再者，學期結束的寒暑假時間，鮮少學生願意延續修課期間的行動。以在地利害關係人的觀點，通常則是在短時間內同時面對數十位學生的來訪，詢問類似的問題、要求提供某些程度的配合（如接受錄音錄影、提供店面擺放宣傳品、出席成果展示活動等），而絕大多數的這些學生將會隨著課程結束而從此消失無蹤。

吳佩旻（2019）即揭露在部分大學社會責任實踐計畫中，大學為滿足課程需求、為學校妝點成績，並未解決問題，反倒對當地社區造成困擾的現象。同時，根據本研究團隊以2017年國立清華大學參與大學社會責任實踐計畫試辦期（後簡稱USR試辦期計畫）的17門課程、超過300位學生之研究，透過課程進入場域的學生對「認為USR計畫有助於場域各方面的發展」、「參與USR計畫是否有助於提升專業能力」、「是否推薦其他同學參與USR課程」等指標的回應均呈現負面結果。根據當前國內推動大學社會責任實踐計畫的相關機制而言，投入既有課程為執行計畫的一大重點。因此，如何增進這個過程的效率，降低大學、學生、與場域之間的張力，將有助於促進大學社會責任的實踐。

根據本研究團隊針對國立清華大學執行USR試辦期計畫的調查，參與該計畫的所有課程都在年末時整理、統計各項執行成果、訂定執行績效。後續計畫

審查的內容，亦圍繞於清華團隊如何與教育部溝通，嘗試說服評核方接受大學所訂定之執行績效。在這樣的過程中，計畫架構中的主要行動者：在地利害關係人、參與課程的學生、執行計畫的專案人員的角色相對模糊。在討論大學如何透過投入課程進行社會責任價值共創時，一個合適的系統觀點將有助於後續的研究。

以 USR 的前身 CSR 為出發點，討論企業與其相關網絡的服務主導邏輯 (Service-Dominant Logic, S-DL; Lusch & Vargo, 2014) 非常適合用於分析大學在實踐社會責任時所應當扮演的角色。若將某個區域視為一個龐大且複雜的服務系統，大學在其中則可提供該區域「知識」、「教育」的服務 (Chen & Lin, 2018)。在這樣的系統中，大學投入課程的目的是將本身的知識與場域議題做連結，以及培育熟悉場域議題、並具備相關專業的學生，做為場域未來的行動者 (郭耀煌, 2019)。如同教育體系之於學生，大學在實踐社會責任的過程中，主體性也將回歸場域本身。無論是大學、課程抑或學生本身，對於場域原生的社會、經濟與環境脈絡而言，相較於「指導者」的角色扮演，更像是「夥伴關係」的角色。經營夥伴關係將是個長期的「過程」，本研究團隊認為能夠即時對這個過程中所產生的各種因素進行反映，是目前大學實踐社會責任的過程中較為缺乏的環節。

因此，一套能夠即時檢視各項行動所產生影響的機制，將有助於大學團隊評估後續的決策。有別於過去於每一個計畫年度之末進行評估，過去以參與課程數、投入學生人數、學生學期專案作品等常見指標的評量並無法沿用，找尋其他可行的指標成為必要之舉。因此，社會投資報酬率 (Social Return on Investment, SROI; Social Value UK, 2012) 的概念可以作為發展這套反映機制的參考。這是一個由傳統僅衡量財務的「投資報酬率」所衍生出的概念，將「非財務面」的成本投入、回饋與報酬一併納入考量，例如學生志工時間成本、社會信任感、環境永續性等。

社會投資報酬率的概念如何引入，優化既有大學社會責任評量機制的不足之處？本研究以國立清華大學執行大學社會責任實踐計畫的經驗為例，描述其從 2017 年參與 USR 試辦計畫至今，歷經提案失敗、分析問題原因，並透過服務主導邏輯觀點發展社會投資報酬率評量機制，持續推動大學社會實踐價值共創的階段性成果。

貳、文獻回顧

一、服務主導邏輯觀點

欲研究大學社會責任的實踐過程，則必須建立相應的系統觀點。本研究採用服務主導邏輯 (Service-Dominant Logic, S-DL) 做為議題討論的系統觀點。服務主導邏輯於 2004 年由 Vargo 與 Lusch 兩位學者提出 (Vargo & Lusch, 2004)，以 10 項基本前提 (foundational premises) 構築一套與商品主導邏輯 (Goods-Dominant Logic, G-DL) 有所區別的系統價值體系。最初的 10 項基本前提經過 2008 年的修正之後愈臻成熟 (Vargo & Lusch, 2008; Lusch & Vargo, 2014)，納入組織發展相關論述，將研究焦點由企業間的互動聚焦為討論行動者間 (actor-to-actor) 互動所創造的價值 (Vargo & Lusch, 2011)，並以 2016 年提出的第 11 項基本前提深入描述行動者創造價值以推動組織發展的模式 (Vargo & Lusch, 2016)。該觀點可作為宏觀尺度上之經濟、環境、社會層面永續發展研究應用 (Vargo & Lusch, 2017)。服務主導邏輯系統觀點相關的研究包含企業與顧客的關係經營 (Merz et al., 2009; Peltier et al., 2020)、服務創新與設計過程中的行動者關係互動 (Nam & Lee, 2010; Marufu & van der Merwe, 2019)，以及社群媒體與電子商務中之行動者間的關係建構 (Cellary, 2015; Singaraju et al, 2016)。在這些文獻中，試圖研究的對象相較於常見的「組織」、「價格」、「成果」，更加著重在「行動者」、「價值」、「過程」上，本研究將以這個系統觀點做為分析時的依據。

在應用服務主導邏輯的研究中，使用「價值共創」的系統觀點提供研究者探討組織、網絡、市場的發展與變遷時的架構，並將資源分為對象性資源 (operand) 與操作性資源 (operant)。對象性資源較為具體，通常會需要對其進行某些行動才能夠產生價值，以大學社會責任實踐過程為例，場域中的農產品、地方頭人所掌握的史料、學生的成果報告等都可被視為對象性資源。操作性資源則是種動態的資源，需要行動者本身的專業或技術將對象性資源轉化而產生價值，例如引動在地小農舉辦市集、推廣在地文史的體驗活動、學生透過學習歷程與在地居民建立信任等，都是過程中所投入的對象性資源。這樣的觀點能夠用來解釋場域中所發生的互動與交易行為，例如來自大學的社會責任實踐團隊嘗試提出大學本身的專業與技術，吸引在地利害關係人共同合作推動某項議題發展，即是服務主導邏輯所強調「價值創造」的過程。服務主導邏輯的應用建立在多項前提 (foundational premises) 之上，本研究由 Vargo & Lusch (2016) 中摘錄出數條可用以分析大學社會責任實踐過程的前提，並將之以大學社會責

任實踐的情境改寫如表 1。

表1 服務主導邏輯前提應用於大學社會責任實踐的情境

前提內容		大學社會責任實踐情境應用
FP 1	服務是交換的基本要素。	大學透過投入學術專業與在地利害關係人的在地知識交流的過程，即是服務。
FP 3	商品是提供服務的遞送機制。	大學社會責任實踐過程中所投入或產生的具體資源（如資金、提案）都是傳遞各項服務的機制。
FP 6	受益者(顧客)永遠是價值的共同創造者。	接受資源的一方（通常是在地單位）在大學實踐社會責任的過程中也是共同創造者（夥伴關係）。
FP 7	企業本身不能提供價值，而是提出價值主張。	大學本身並不能直接提供價值（提出改變），而是提出價值主張（提出願景）。
FP 9	所有經濟與社會交換的行動者，都扮演著資源整合者的角色。	參與大學社會責任實踐計畫的大學師生與在地單位，都扮演著資源整合者的角色。
FP 10	價值是受益者獨特地從現象上評定。	每個大學社會責任實踐計畫的參與者在實踐過程中所得到的價值都是獨特的，在不同的情境之中由受益者所評定。
FP 11	價值共創與行動者形成組織的過程密切相關。	透過大學社會責任實踐計畫，大學與場域共創價值的過程，即是與在地行動者重新形成價值網絡的過程。

資料來源：本研究整理

在這樣的觀點下，某個區域可視為一個龐大且複雜的服務系統，大學在其中則是提供「知識」、「教育」的服務做為操作性資源。在這樣的系統中，大學投入課程的目的是將課程本身所提供的知識與場域議題做連結，創造一個情境讓參與的師生、在地單位能夠各自獲取價值，同時提供在地利害關係人對未來發展的想像與願景，間接推動在地議題的發展 (Chen, & Lin, 2018)。大學社會責任的一個重要精神是「讓學生在計畫場域的實踐過程中，激發創意與專業熱忱，培養解決問題的能力，並為地方社區與產業培養符合實際發展需求的人才」。依此，服務主導邏輯的價值共創觀點下，學生既是服務的接受者也同時是提供者：學生藉在地的場域與相關議題進行知識與技能學習活動，同時亦投入時間與專長，將大學端的資源帶入在地供議題發展。

本研究個案之清華大學失敗案例經驗（見第三章「研究背景」部分），即是大學團隊抱持著「大學要來幫助在地」的高位思考，忽視雙方價值共創的重要性，以致消耗過多社會資本而引發在地單位反彈。這樣的現象亦同時存在於國內不同計畫場域，故以注重價值共創的服務主導邏輯觀點做為本研究之背景架構，能夠較為全面地分析、討論各行動者所提出與需求之價值主張。

二、社會投資報酬率

在過去的研究中，很難在質性與量化的方式中尋求一個較為同調 (coherent) 的方式來評量社會實踐所產生的「價值」。具體的產品或是利潤是量化研究中常見的指標（例如：Tsai et al.; Ordanini & Parasuraman, 2011），而諸如感受、理解等認知導向的指標則常用以評量質性研究成果（如 Andrews, 2011; Sun et al., 2012）。無論是何種指標，其目的都只針對成果進行評量，若要評量實踐的過程，則必須導入社會投資報酬率 (SROI) 的概念。

社會投資報酬率的概念來自經濟學上的投資報酬率 (ROI)，是個用來評量行動效益的指標，針對特定目標來降低其成本計算過程中的不對等，除了所投入的金錢成本效益之外，亦將時間、環境、社會成本與效益一併納入計算 (Social Value UK, 2012)。以一個選用在地食材，成立「在地食堂」的案例為例，當中存在空間設備、雇用員工、食材消耗等我們所熟悉的金錢成本，同時也存在垃圾處理、廢水排放等社會成本；在效益方面，這個在地食堂除了餐點收入之外，為當地提供了健康的餐點、減少了食物運送的碳足跡，凝聚了作物生產者對故鄉的認同感，將這些成本與效益同時進行評估，即是社會投資報酬率的概念。

在社會投資報酬率的評量過程中，諸如「認同感」之類的無形 (intangible) 價值在實務上可以使用量表加以量化評量，或是受訪者對某個故鄉議題產生態度轉變的質性訪談資料加以佐證。對於這樣的過程，社會投資報酬率提供了一套評估其成效的方式。Social Value UK (2012) 則針對社會投資報酬率的評量提出了六個步驟的操作方式（表 2），同時採用典型的本益分析方式將社會價值以財務代理指標 (proxy) 進行貨幣化 (monetize)，例如：Trotter (2014) 在衡量雇員的社會投資報酬率時，將不同的受雇狀態分成不同類別，並取其平均工作產值作為代理變數；或是以參加數次心理諮商之平均花費來回應自我認同成長。這樣的作法被廣泛應用於研究中，計算研究對象之投資報酬率 (Watson, Evans, et al., 2016)。

表2 評量社會投資報酬率的六個步驟

步驟		說明
1	評估專案尺度並定義利害關係人	評估社會投資報酬率計算的範圍，並且定義那些人需要、如何納入評量過程。
2	定義成果	透過與利害關係人互動以建立影響力地圖(impact map)，定義出投入之成本並賦予其價值，釐清成本與成果的關係。
3	驗證成果，並賦予其價值	為資料蒐集過程定義成果的財務代理指標，並且根據收集的資料賦予成果相應價值。
4	衡量影響力	定義每個獨立的、因團隊介入而產出的成果，定義出足以計算其影響力的特徵。
5	計算社會投資報酬率	將影響力貨幣化，總結其成本與獲利以計算其淨價值(net present value)。
6	報告、應用社會投資報酬率	對利害關係人報告計算成果，依照這個結果訂定自我改善方案，並與整個社會投資報酬率網絡分享。

資料來源：Social Value UK (2012)

在 2015 年之後，社會投資報酬率在研究中被廣泛的應用，例如衡量公共衛生投入資源效益 (Banke-Thomas et al., 2015)、建築所產生的社會價值 (Watson et al., 2016)、在食物市集投入志工的效益 (Classes, 2015)。國內亦有數篇針對社會企業之商業模式及其影響為主題之碩士論文（如：黃勤真，2017；鄭淙榮，2019），顯示這套方法用於社會價值研究的可用性。

然而，若要透過貨幣化的方式計算社會投資報酬率，則必須進行至少為期一年的資料蒐集，對於評量大學社會責任實踐過程而言稍嫌太遲。另一方面，不同研究團隊所選擇之財務代理指標在回應相關效益時難免出現爭議，例如，「參加心理諮商是否能確實使研究對象自我認同」之爭議層出不窮。有鑑於此，研究團隊決定跳過表 2 中步驟 5 的貨幣化計算過程，僅使用社會投資報酬率指標(indicators) 來設計即時評量機制，揭露利害關係人當前所認知之社會投資報酬率。相較於典型的計算重視「評量結果」，本研究將目標設定為反映研究對象當下所認知之社會投資報酬率，是一動態的過程。

參、研究方法

一、個案背景：國立清華大學推動 USR 計畫之挫折

我國教育部於民國 106 年度 (西元 2017 年) 推動 USR 試辦期計畫，於全國北區、中區、南區、東區，成立 8 到 10 個由大專校院、產業聚落、區域發展組織及地方政府所組成的跨界聯盟，盤點在地發展需求議題，發動聯盟內的學校對接在地文化及產業發展需求以推動 USR 計畫。

國立清華大學遂與中華大學、大華科大合作，以新竹縣橫山鄉大山背區域為場域，提出「城鄉價值共創與共好」作為計畫主題。這個計劃指出在國內少子化、高齡化的現況之下，在距離新竹科學園區約 20 公里處的橫山鄉平均所得與新竹市差距卻高達 5 倍，逆轉城鄉發展失衡是為主要課題。當時的團隊提出「以城市支持鄉村價值，由鄉村支持城市生活」的城鄉共好目標，奠基於橫山鄉及台三線一帶所具備的自然與人文條件，以及新竹縣政府、橫山鄉公所、在地團體、新創團隊的合作共識，規劃結合 35 位教師的專業與教學，形成 11 個計畫主題，預計每年邀請 1200 位以上來自清華大學、中華大學、大華科大的學生走進場域，結合大學教師專業深度、青年的創意能量、橫山鄉民的在地智慧，共同建立「人、知識、資訊、物產、資金」的城鄉價值共創機制，以「大山背博物館」策展的服務創新來展示城鄉共好的可能性。

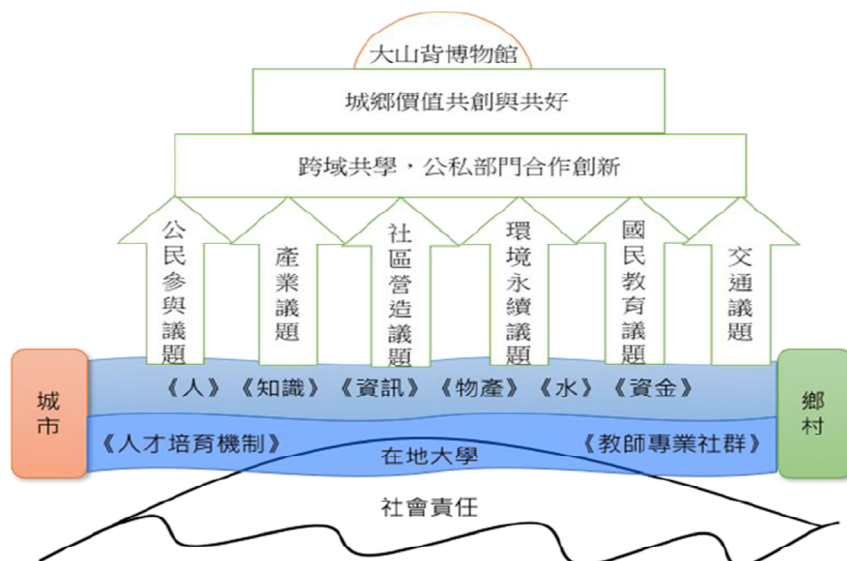


圖 1 106 年度清華大學城鄉價值共創與共好 USR 計畫架構圖

資料來源：本研究整理

由於 USR 試辦期計畫期程為期僅有八個月，然三校共開設了 17 門課程、超過 300 位學生在這段期間內進入場域。這樣的執行模式很快就出現了反彈，根據授課教師、修課學生、在地合作單位、在地居民的訪談記錄，以及當時教育部訪視委員對計畫所提出之審查意見，可歸納出下列問題：

（一）參與課程與場域之間主體性混淆

根據進入場域的教師訪談資料顯示，多數課程將既有大綱中的期中作業、期末專題等內容與計畫結合，典型的做法為指定修課學生以特定場域為目標，有些課程開放給學生自行尋找合作對象與題目，也有部分課程教師指定學生與特定的利害關係人合作，試圖發掘並解決某些問題。

然而，前述所「發掘」或嘗試「解決」的問題，在大學團隊短時間介入場域的過程中並無法深入場域積累已久的問題核心。以在地利害關係人的觀點而言，即是「他們（大學）都想做一些表面的事，對我們的生活沒有幫助」。同時，透過課程所介入的學生專案往往僅限於單一專業，例如管理學相關課程往往會提出線上行銷專案、藝術相關課程會試圖結合在地特色創作作品。根據授課教師訪談資料，過半數的課程在進入場域之前即懷抱有「我們（課程）要協助在地解決特定問題」的觀點，然而，缺少了與在地連結的脈絡以及後續行動，在該計畫結束後的兩年後，當時所展示的計畫成果並沒有顯著的延續至今日，而在地利害關係人也反映大學的介入對原本的生活造成困擾。

深究其脈絡，造成這種現象的主要原因在於，多數參與實踐過程的課程是「借用計畫場域做為學生學習的情境」，主體性仍在於最終產出的期中、期末專案成果，難以對場域存在的議題有所助益。根據針對參與學生的普查結果分析，僅有兩門課程的學生對專案與場域的關係有所認知，同時也能夠認同大學實踐社會責任的理念——這兩門課與其他課程的差異在於，授課老師於學期開始之前即根據大學社會責任的精神重新修改課綱。

（二）計畫資源影響既有在地互動模式

在這項 USR 試辦計畫中，清華大學、中華大學、大華科大共 17 門課，超過 300 位學生在半年內進入場域，且大多數集中在學期初的第 4、5 週，以及學期的末幾週，對於橫山鄉原有社區與居民的生活而言造成了不小負擔，例如，社區頭人、農民、店鋪都有反映「整天都在接待學生，本來的事情都不用做了」。同時，課程多有安排相應的出席費、導覽費用給協助計畫進行的頭人，在短時間內需求量大增的情況下，也有課程反映在地頭人會藉此跟大學團隊討價還價，

試圖賺取更高的費用。

另一方面，由於橫山鄉離清華大學有 30-40 分鐘的車程，因此各課程大多透過安排巴士的形式，批次把學生送至在地。短時間大量的學生讓在地單位疲於接待的同時，安排巴士的金錢成本、每次往返即耗費 1.5 小時的通勤時間、大型巴士行駛於山路的潛在風險，在在影響計畫執行人員與參與學生參與計畫的意願，而這樣的狀況最終導致超過半數的學生對 USR 試辦期計畫的不認同。

（三）計畫績效優先於 USR 精神

前述個現象的出現，有很大的原因可以歸因於在國內開始試辦 USR 計畫的初期，清華的計畫團隊並無法定義合適的績效指標。根據授課教師訪談，為了在半年的執行期之中展示計畫成果，在當時只能朝向投入的學生數量、產出的專案數量、投入的課程數量、成果展的作品數量等量化指標做規劃。深究這些量化指標，內容只能凸顯「大學投入多少成本」，並無法反映這些投入的資源對授課教師、修課學生、在地利害關係人等行動者產生的影響。無論大學展現的成果多麼光彩奪目，訪視團隊詢問在地利害關係人時，得到的卻是「他們（計畫團隊）都在做自己想要的，對我們沒幫助」的回應。

綜合前述問題，清華團隊在 2018 年的教育部大學社會責任實踐計畫正式執行期的提案階段即被淘汰。該次挫折也讓清華團隊發現大學社會實踐計畫的執行並無法以既有研究計畫的績效模式看待，必須發展相應的硬體與軟體機制來建立與場域的中長期連結，同時針對社會責任實踐的過程進行評量。是故，清華於 2018 年成立區域創新中心，同時開始這份針對在地實踐型計畫的社會投資報酬率指標研究。

二、研究方法

本研究的前置工作始於 2017 年末，根據參與清華大學「城鄉價值共創與共好」計畫的成員進行調查，目的是找出大學社會責任實踐過程中影響行動者的關鍵因素。對於參與計畫的授課教師，透過訪談，引導教師對所投入計畫的課程進行自我評量，並分析該課程與 USR 計畫的契合程度，提出未來持續投入大學社會責任實踐的資源需求。對於所參與 USR 試辦期計畫課程的學生，由研究團隊製作問卷進行調查，分為：課程對個人影響回饋分析、計畫活動對個人影響回饋分析、計畫成效綜合回饋、學生各別回應等四部分。

根據前置階段的研究成果，本研究團隊於 2018 年開始使用脈絡訪查 (contextual inquiry) 的方式，同時整合我國教育部對國內一般大學的社會責任實

踐計畫徵件說明文件內容 (陳振遠, 2017), 在 SDGs 的觀點下萃取出每項 USR 重點議題所提出之價值主張, 進行後續社會投資報酬率評量指標的設計。在各個計畫因其背景脈絡不同的狀態下, 尚未有一致化的評量模式與指標, 使得各個計畫難以在大學與所在區域的影響上進行可相互參照的評量, 因此本研究採取德菲法 (Delphi Technique; Hsu & Sandford, 2007, 又名「德懷術」) 做為訂定評量模式的方法。根據德菲法的研究步驟, 針對擬討論的議題找尋合適專家, 設計獨立問卷請每一位專家獨立評量、修正, 待收回所有回應與修正內容之後進行第一輪彙整, 並將修正結果各別寄回給專家, 重複進行直到所有專家同意當前版本的修正結果。本研究經過兩輪的來回討論, 在 2019 年下半年透過德菲法完成評量指標擬定。同時, 清華大學經過兩年沉澱後, 於 2020 年重新提案, 爭取到 3 件教育部第二期萌芽型 USR 計畫, 遂以其課程做為此評量機制之測試對象。各項研究方法使用之時間如表 3。

表3 本研究各項方法應用時程表

	2017	2018	2019	2020
USR 試辦期計畫				
USR 第二期計畫				
教師訪談				
學生問卷				
脈絡訪查				
德菲法				
雛型測試				

資料來源：本計畫整理

此評量機制所訂的目標為反映受測的利害關係人於當下所認知的動態社會投資報酬率。隨著大學社會責任實踐計畫之課程或相關活動進行, 操作此評量機制可即時揭露利害關係人 (通常是課堂學生、在地合作單位、在地居民) 所認知之社會投資報酬率, 相較於等到學期或專案結束後才進行評量, 能夠提供決策者 (通常是計畫執行團隊、授課老師) 更加即時的資訊來對計畫進行調整, 提前避免學期結束後才發現所有投入資源僅為學校妝點成績之狀況。

三、研究對象

本研究時間軸橫跨近三年，各項方法之研究對象彙整如表 4。在教師訪談、學生問卷的前期研究中，本研究團隊邀請參與「城鄉價值共創與共好」計畫的所有師生協助研究，最終 17 門課程中有 8 位教師願意受訪，參與約 300 位學生中共有 197 位回覆，其中有 114 份有效問卷。由於部分回應內容涉及針對個別課程的執行狀況討論，與社會投資報酬率評量指標訂定的過程關聯性較低，因此這些資料僅做為訂定指標的前置工作。

正式訂定指標所採用的德菲法則是邀請了清華大學校內約 20 名參與過大學社會責任實踐計畫、其他在地實踐相關計畫的教師參與，最終則有 6 位老師完整參與兩輪修訂。測試階段於 2019 年亦發生個小插曲，在社會投資報酬率評量指標完成之後，研究團隊為優化此評量機制曾邀請位於北部、中部、南部的不同大學協助進行測試。然而，協助測試的外校教師回覆因各校推動大學社會責任實踐計畫的文化與做法不同，無法取得足夠樣本進行後續分析，故將之移除本研究。最後，本研究邀請清華大學校內參與第二期大學社會責任實踐計畫的課程進行協助，並以其中一門藝術性質的通識課程做為本論文中的討論對象。

表4 本研究各階段研究對象

研究方法	研究對象	數量	備註
教師訪談	清華大學、中華大學、大華科大參與計畫教師	8 位 (回應率 47%)	參與「城鄉價值共創與共好」計畫
學生問卷	清華大學、中華大學、大華科大參與計畫學生	114 位 (回應率 38%)	參與「城鄉價值共創與共好」計畫
脈絡訪查	教師訪談、學生問卷、聯合國永續發展目標內容、教育部大學社會責任推動中心相關資料	NA	
德菲法	清華大學具備 USR 計畫或在地實踐計畫經驗教師	6 位*	*完整參與全部研究過程的教師
雛型測試	清華大學參與 USR 計畫或在地實踐課程學生	77 位 (回應率約 50%)	

資料來源：本計畫整理

四、資料分析

表 4 所呈現的研究對象對應本研究之分析歷程，分別是「教師訪談」、「學生問卷」、「脈絡訪查」、「德菲法」、「雛型測試」，各階段之資料分析方式如下：

（一）教師訪談

研究團隊針對參與「城鄉共創與共好」USR 計畫的教師，進行半結構式的訪談，採用 ORID 焦點討論法設計內容 (Stanfield, 2000)。這套方法分為四個層次進行，依次為：客觀性 (Objective) 問題以釐清課程規劃構想與歷程、反思性 (Reflective) 問題以回顧預期效益與實際成果的、詮釋性 (Interpretive) 問題以探究預期效益與實際成果之間落差、決定性 (Decisional) 問題以引導受訪教師規劃未來行動並提出資源規劃需求。同時，在訪談中亦加入數個量化問項，請受訪教師針對題目給予評分。此部分資料多為質性描述，研究團隊分析訪談內容後撰寫研究報告，並經受訪對象確認、修正後進行匿名處理，做為研究資料。

（二）學生問卷

研究團隊針對參與「城鄉共創與共好」USR 計畫相關課程與活動的學生設計問卷，分為「課程對個人」、「活動對個人」、「計畫綜和效益」三個主題。問卷內容主要使用 5 等的李克特量表 (Likert scale)，依此特性使用順序邏輯迴歸 (ordinal logistic regression) 研究學生對各問項的反應程度。基於保密原則，本研究僅摘要統計結果，針對各別課程的回應並不公開。

（三）脈絡訪查

脈絡訪查階段主要的分析過程可分為兩階段，第一階段為釐清「教師訪談」、「學生問卷」分析結果的交互影響。此階段中，透過工作會議邀集接受訪談的教師、參與計畫課程的部分師生出席，以匿名處理後的資料與實際的大學社會責任實踐經驗進行討論，並賦予報告所呈現的內容「意義」。在服務主導邏輯的觀點下，這些被賦予的「意義」即是行動者所感知的「價值」，因此整合我國教育部對國內一般大學的社會責任實踐計畫徵件說明文件內容 (陳振遠，2017)，在 SDGs 的觀點下萃取出每項 USR 重點議題所提出之價值主張。

（四）德菲法

本研究採用德菲法的操作中，主要從參與研究的專家學者中獲得下列資料：針對每一項指標合適程度的評分、對於單一指標的修正建議、對於評量機制的

修正建議。依照德菲法的操作規範，所有參與評量的專家學者在研究期間中須獨立作業，不得在此研究主題中出現任何交流，因此所有的資料分析過程由本論文之兩位作者共同完成，並將分析結果以修正後的評量指標、評量機制的模式，各別回傳給專家學者。這樣的模式不斷重複進行，直到所有專家均同意當前版本的修訂結果，完成 SROI 指標的訂定。

（五）雛型測試

在本研究中，雛型測試的主要目標是確認「此評量機制應用於清華 USR 計畫相關課程的合適程度」，因此選取數門符合描述之課程，並以其中回應率較高者做為分析對象。在這個資料分析階段中，主要的資料是：修課學生對於 30 項 SROI 評量指標的反應、修課學生對評量機制的回饋。此外，研究團隊曾規劃跨校測試，然而，因各校文化、對大學社會責任實踐的認知等種種因素以致測試無法進行。前述資料與現象經由研究團隊進行分析，將於本文陸續討論。

肆、研究結果

本研究歷時近三年，主要的成果可依時間序分為：「前置分析」、「SROI 評量機制雛型與模擬案例」、「SROI 評量指標」、「評量機制測試」等四項。其中，前置分析揭露國立清華大學在 2017 至 2018 年間，嘗試透過課程推動社會責任實踐的短暫經驗，凸顯發展 SROI 評量機制雛型的需求，並萃取出價值主張做為機制發展的參考資料。隨著本研究發展 SROI 評量機制雛型，亦同時以前置分析中所呈現的議題設計模擬案例，做為評量指標測試的情境。隨後，根據所萃取的價值主張設計的 SROI 評量指標與機制，透過德菲法取得 30 項可實際操作的評量指標，以此進行評量機制的測試。本節將說明各項成果的詳細內容。

一、前置分析：清華透過課程推動社會責任實踐的經驗

根據深入訪談研究結果，分析授課教師對課程預期與實際成果落差的討論，可發現「產出品質」是老師最重視的議題，其次為「未掌握在地脈絡」、「學生參與度低」（表 5）。關於在地脈絡的討論，有老師歸納「在地人士比較像是靈感來源，使得學生的設計相較之下可有可無，並非解決即刻問題」之問題，同樣的狀態也出現在其他課程中，但未被明確定義。分析學生問卷結果，關於參與度的議題的主要原因是計畫介入場域的時間不足，亦有多位老師反映此現象。

對於預期成果與實際成果的落差，8 門受訪課程中僅有 1 門課程是高於預期之正向落差，其餘均為不如預期之負向落差。

表5 授課歸納課程成果與執行成果落差原因

課程性質	脫離橫山	未掌握在地脈絡	未解決在地問題	動機薄弱	參與度低	產出品質	互動問題	備註
專案	●							預期中之問題
藝術		●	●					
管理	●	●		●	●			
藝術					●	●	●	跨課無合作
景觀		●	●			●		時間不足
人文				●	●			
服務						●	●	缺少跨課合作
交通						●		成果高於預期

資料來源：本研究整理

深入分析受訪老師所認知產生此差異的原因，根據表 6 之整理，主要交集為學生之「應付心態」與「時間不足」上。另外有老師反映學生所參與的 USR 課程重疊，使得「學生在（我的）課上趕其他 USR 課程的作業」。

表6 授課教師分析成效落差原因

課程性質	課程性質	系所制度	外部氛圍	應付心態	資訊落差	時間不足	負擔太重	經驗不足	其他
專案	●								
藝術		●							需要相應學程
管理			●	●					系所課程繁重
藝術					●				
景觀				●		●	●		USR 課程重疊
人文				●			●		
服務						●			無法使用場地
交通						●		●	

資料來源：本研究整理

另一方面，本研究亦根據訪談資料分析各授課教師因應 USR 計畫所提出之優勢策略，認為是課程順利進行之關鍵。根據表 7，「參訪」是大部分老師認為課程順利進行之關鍵，無論是參與 USR 計畫所舉辦具參訪性質活動（如期初共同參訪、期中開放空間會議），或是透過課程自辦參訪，帶領學生進入在地都是一項重要工作，學生回饋也正向顯示參訪有助於認識在地。

關於與 USR 計畫的互動，半數受訪課程提出「不讓 USR 計畫影響原本課程主軸與本質」是一大關鍵，因此選擇安排 USR 課堂專案與計畫部分合作，或是不限制學生提案場域。在課程規劃方面，老師本身對在地的了解是重要因素，半數受訪老師回應在自辦參訪之前都有先深入在地了解脈絡、掌握在地資源。在其次是助教特質與實體課綱說明配合活動比重分配，都有助於老師順利執行課程。

表7 各課程所回應之關鍵策略

課程性質	USR 計畫互動			課程規劃						資源	
	部分合作	不限場域	共同活動	實體課綱	配分比重	陪伴	在地了解	助教特質	自辦參訪	USR 外部	在地
專案	●	●									
藝術	●			●	●		●	●	●		●
管理			●				●	●	●	●	
藝術	●			●	●		●		●		●
景觀	●		●							●	
人文			●			●					
服務			●					●	●		●
交通			●			●	●		●		●

資料來源：本研究整理

二、SROI 評量機制雛型與模擬案例

根據前述分析，本研究團隊針對教師訪談、學生問卷、聯合國永續發展目標內容、教育部大學社會責任推動中心相關資料進行脈絡訪查，設計一套社會投資報酬率評量指標 (SROI Indicators) 以及一份包含虛擬的 USR 計畫執行案例腳本、社會投資報酬率評量指標、評鑑機制說明的模擬情境，做為後續進行德菲法研究的素材。社會投資報酬率評量指標素材的擬定，整合聯合國永續發

展目標 (SDGs) 的社會、經濟、環境等三大發展面向，以及教育部「大學社會責任實踐計畫」中所提出：在地關懷、產業鏈結、永續環境、食品安全與長期照護、其他社會實踐等五個關鍵議題，結合清華大學於 USR 試辦計畫中所建立之基礎。參與教師之訪談結果，如表 8。

表8 教育部大學社會責任實踐關鍵議題之永續發展目標

關鍵議題與內容		社會	經濟	環境
在地關懷	強化區域鏈結，協助在地特色產業發展與轉型。	●	●	
	連結區域學校資源，協助城鄉教育發展。	●		
	發掘在地社區、人文特色、產業發展需求，協助問題解決。	●	●	
產業永續	透過產學連結，協助中小企業轉型與提升競爭力。		●	
	聚焦區域產業需求促成關鍵技術合作開發，帶動產業創新升級。		●	
	提升區域學校師生創新研發成果在地產業化，增加學生在地就業之機會。	●	●	
永續環境	連結學校、在地企業與社團資源，協助區域環境再造。			●
	透過新科技應用於污染防治和環境維護，開創產學合作新關係。		●	●
	藉由實作或參訪過程等安排，讓學生了解永續環境之重要性。	●		●
食品安全與長期照護	設立食品溯源管理機制。			●
	輔導相關產業建立生產履歷。			●
	全民共同監督食安等食安五環改革方案，建立食品安全體系。	●		●
	發展居家、社區及機構的長照服務網。	●		
	強化提供多元及創新的長照服務。	●		
	加速長照服務整合、歸人及雲端化的長照資訊系統。	●	●	
	提昇長照服務人力培訓及人力資源建置與整備。	●		
其他社會實踐	瞭解社區、聚落面臨困境，找尋學校和合作契機。	●		
	結合當地各級學校，深入瞭解偏鄉教育困境提供相關協助。	●		
	推動社區聚落產業創新，減少人口外流保存地區語言和人文景觀、文化價值。	●		

資料來源：本研究整理

表 8 將 106 年教育部所訂定之大學社會責任實踐關鍵議題，以及其所內含之聯合國永續發展目標進行對應。由結果可發現，不同的關鍵議題內容所反應的指標大多有所重疊，可做為後續規劃的依據。研究團隊將這些關鍵議題依據三大永續發展指標進行分類（So. 社會向度、Ec. 經濟向度、En. 環境向度），並萃取各項關鍵議題之核心概念進行一般化，擬定 15 項相關的 SROI 效益指標（表 9）。

表9A. 社會向度SROI效益指標之擬定

教育部擬定之關鍵議題	價值萃取	SROI 效益指標一般化
<ul style="list-style-type: none"> ● 發掘在地社區、人文特色、產業發展需求，協助問題解決（盤點/在地狀態與需求） ● 瞭解社區、聚落面臨困境，找尋學校和合作契機（盤點/在地狀態與機會） 	盤點	計畫（或課程專案）團隊完整盤點實作場域的狀態，找出場域問題與需求，並發現潛在的機會。
<ul style="list-style-type: none"> ● 強化區域鏈結，協助在地特色產業發展與轉型（連結/特色產業轉型） ● 連結區域學校資源，協助城鄉教育發展（連結/城鄉教育發展） ● 結合當地各級學校，深入瞭解偏鄉教育困境提供相關協助（連結/偏鄉教育協助） 	連結	計畫（或課程專案）促成不同單位與組織之間的互動，在實作場域的社會文化與區域發展等議題上產生實質合作。
<ul style="list-style-type: none"> ● 藉由實作或參訪過程等安排，讓學生了解永續環境之重要性（學習/永續環境教育） 	學習	計畫（或課程專案）具有學習性質，參與者能藉以了解實作場域中的社會文化與區域發展等議題的重要性，產生自發性行動。
<ul style="list-style-type: none"> ● 提昇長照服務人力培訓及人力資源建置與整備（建置/長照服務人力資源） ● 發展居家、社區及機構的長照服務網（建置/區域長照服務網） ● 加速長照服務整合、歸人及雲端化的長照資訊系統（建置/長照資訊系統） ● 全民共同監督食安等食安五環改革方案，建立食品安全體系（建置/食安體系） 	建置	計畫（或課程專案）透過知識與技術，已建立可實際操作的物件、體系、方法論、軟硬體系統，促進實作場域的發展。
<ul style="list-style-type: none"> ● 強化提供多元及創新的長照服務（創新/長照服務系統） ● 提升區域學校師生創新研發成果在地產業化，增加學生在地就業之機會（創新/在地產業鍊） ● 推動社區聚落產業創新，減少人口外流保存地區語言和人文景觀、文化價值（創新/在地原生文化） 	創新	計畫（或課程專案）透過知識與技術，以實作場域原有的狀態與資源為基礎，以創新的行動嘗試解決在地困境。

資料來源：本研究整理

表9B. 經濟向度SROI效益指標之擬定

教育部擬定之關鍵議題	價值萃取	SROI 效益指標一般化
<ul style="list-style-type: none"> ● 強化區域鏈結，協助在地特色產業發展與轉型（轉型/在地特色產業） ● 透過產學連結，協助中小企業轉型與提升競爭力（轉型/中小企業） 	轉型	計畫（或課程專案）已建立產業單位與大學組織間實質上的連結，並推動所屬類別的產業發展與轉型。
<ul style="list-style-type: none"> ● 發掘在地社區、人文特色、產業發展需求，協助問題解決（發掘/產業發展需求） 	盤點	計畫（或課程專案）的參與者能體察實作場域的現狀，並透過知識與技術，發掘場域的產業發展需求。
<ul style="list-style-type: none"> ● 聚焦區域產業需求促成關鍵技術合作開發，帶動產業創新升級（合作/關鍵技術開發） 	合作	計畫（或課程專案）與產業單位達成實質上的合作，進行關鍵技術開發，以利實作場域發展。
<ul style="list-style-type: none"> ● 提升區域學校師生創新研發成果在地產業化，增加學生在地就業之機會（在地化/研發成果產業化） 	在地化	計畫（或課程專案）將大學創新研發成果在地產業化，增加學生在地就業機會。
<ul style="list-style-type: none"> ● 加速長照服務整合、歸人及雲端化的長照資訊系統（整合/服務系統） 	整合	計畫（或課程專案）協助現有系統發展（如服務、資訊等線上線下系統），並促進跨系統間之整合。

資料來源：本研究整理

表9C. 環境向度SROI效益指標之擬定

教育部擬定之關鍵議題	價值萃取	SROI 效益指標
<ul style="list-style-type: none"> ● 透過新科技應用於污染防治和環境維護，開創產學合作新關係（應用/污染防治與環境維護） 	應用	計畫（或課程專案）透過新科技或知識應用，有利於實作場域環境維護、污染防治、食品安全等永續議題推動。
<ul style="list-style-type: none"> ● 設立食品溯源管理機制（機制/食品溯源管理） ● 輔導相關產業建立生產履歷（機制/生產履歷） 	機制	計畫（或課程專案）協助建立相關機制，有利於實作場域環境維護、污染防治、食品安全等永續議題推動。
<ul style="list-style-type: none"> ● 連結學校、在地企業與社團資源，協助區域環境再造（連結/環境再造） 	連結	計畫（或課程專案）促成不同單位與組織之間的互動，在實作場域的環境維護、污染防治、食品安全等議題上產生實質合作。
<ul style="list-style-type: none"> ● 藉由實作或參訪過程等安排，讓學生了解永續環境之重要性（學習/永續環境重要性） 	學習	計畫（或課程專案）具有學習性質，參與者能藉以了解實作場域中的環境維護、污染防治、食品安全等議題，產生自發性行動。
<ul style="list-style-type: none"> ● 全民共同監督食安等食安五環改革方案，建立食品安全體系（公民/食安改革方案） 	公民	計畫（或課程專案）促進公民行動，全民共同監督實作場域中的環境維護與食品安全等議題。

資料來源：本研究整理

根據表 9 的分析結果，這些關鍵議題通常會影響計畫團隊的執行方向。然而，現有的評量機制對於大學社會責任實踐過程所產生的許多隱性成本，難以進行有效的檢視。因此，研究團隊亦根據相關文獻與調查資料，對於每一項價值主張加以收斂，擬定相關的成本指標（表 10），做為利害關係人自我檢視之標的。

表10A. 社會向度指標

價值主張	效益指標	成本指標	關鍵資料來源
盤點	So1: 計畫（或課程專案）團隊完整盤點實作場域的狀態，找出場域問題與需求，並發現潛在的機會。	So6: 計畫（或課程專案）所設定議題的尺度過大或過小，無法回應實作場域現況，難以從中找尋有效率的著力點。	盤點為 USR 計畫必經的一環，但須設定適當的議題尺度（Flick, 2010. Ch5 研究問題的形塑）。
學習	So2: 計畫（或課程專案）具有學習性質，參與者能藉以了解實作場域中的社會文化與區域發展等議題的重要性，產生自發性行動。	So7: 計畫（或課程專案）的參與者難以從中了解實作場域的社會文化與區域發展議題，甚至抱持著應付心態參與。	根據 USR 計畫訪談、田野資料，學習性不高的活動會讓大學基層參與者感到消耗。
連結	So3: 計畫（或課程專案）促成不同單位與組織之間的互動，在實作場域的社會文化與區域發展等議題上產生實質合作。	So8: 計畫（或課程專案）的執行過程中，不同單位與組織之間的互動因這項計畫（或課程專案）的介入而充滿反彈與衝突。	涉及跨單位合作的行動將產生額外的互動，可能伴隨著衝突，甚至演變成利益重新分配(Emerson, 1988)
建置	So4: 計畫（或課程專案）已建立可實際操作的系統或物件（例如設計品、體系、方法論、軟硬體系統等），促進實作場域發展。	So9: 計畫（或課程專案）的主要成果為雛型、概念等一次性提案，發表之後難以進一步於實作場域中落實或再現。	田野資料指出，頻繁一次性的提案、發表會降低在地屬害關係人對大學的信任感。
創新	So5: 計畫（或課程專案）透過知識與技術，以實作場域原有的狀態與資源為基礎，以創新的行動嘗試解決在地困境。	So10: 計畫（或課程專案）的創新行動無法引起利害關係人的共鳴，甚至影響實作場域原有生活樣貌、引發反彈。	田野資料顯示未接地的創新行動會造成負面影響，如影響居民生活、影響大學信任感、影響未來行動。

資料來源：本研究整理

表10B. 經濟向度指標

價值主張	效益指標	成本指標	關鍵資料來源
盤點	Ec1. 計畫(或課程專案)的參與者能體察實作場域的現狀，並透過知識與技術，發掘場域的產業發展需求。	Ec6. 計畫(或課程專案)的參與者無法透過計畫參與，深入了解地方產業的現狀與困境。	田野資料顯示未了解產業現狀的介入，對在地單位與計畫本身是資源的消耗。
合作	Ec2. 計畫(或課程專案)與產業單位達成實質上的合作，進行關鍵技術開發，以利實作場域發展。	Ec7. 計畫(或課程專案)進行技術開發過程並未與相關單位深入互動，成果無法順利應用於實作場域之發展。	服務主導邏輯提出「價值共創」的概念，系統中的行動者都為利害關係人。
轉型	Ec3. 計畫(或課程專案)已建立產業單位與大學組織間實質上的連結，並推動所屬類別的產業發展與轉型。	Ec8. 計畫(或課程專案)與產業組織間為單向連結(如單方面的事務或勞務委託)，未觸及所屬類別產業的創新或轉型。	大學扮演就近技術支援角色，且必須推動產業創新轉型(教育部大學社會責任計畫議題內涵)。 計畫資源伴隨造成在地利益重新分配的風險(Emerson, 1988) 例如，「某某店家不過是靠學校在養」。
整合	Ec4. 計畫(或課程專案)協助現有系統發展(如服務、資訊等線上線下系統)，並促進跨系統間之整合。	Ec9. 計畫(或課程專案)所創造新的系統(如服務、資訊等線上線下系統)無法與原有系統整合，且難以永續維護。	田野資料顯示大多數的USR 專案產出在計畫或課程結束後並未延續執行。
產業在地化	Ec5. 計畫(或課程專案)將大學創新研發成果在地產業化，增加學生在地就業機會。	Ec10. 計畫(或課程專案)之主要成果是透過參與者(如教師、員工、學生等)，或在地單位投入大量額外工作時間或資源來達成。	學生或志工的成本常在評估時被忽略(Classens, 2015)，產業化則能更貼近永續。

資料來源：本研究整理

表10C. 環境向度指標

價值主張	效益指標	成本指標	關鍵資料來源
學習	En1. 計畫（或課程專案）具有學習性質，參與者能藉以了解實作場域中的環境維護、污染防治、食品安全等議題，產生自發性行動。	En6. 計畫（或課程專案）的參與者無法發掘實作場域中的環境維護、污染防治、食品安全等議題。	「環境教育法」：運用教育方法，培育國民瞭解與環境之倫理關係，增進國民保護環境之知識、技能、態度及價值觀，促使國民重視環境，採取行動，以達永續發展之公民教育過程。（全國法規資料庫，2017）
連結	En2. 計畫（或課程專案）促成不同單位與組織之間的互動，在實作場域的環境維護、污染防治、食品安全等議題上產生實質合作。	En7. 計畫（或課程專案）的推動過程中，利害關係人直接或間接危及實作場域的境維護、污染防治、食品安全狀態。	
公民	En3. 計畫（或課程專案）促進公民行動，全民共同監督實作場域中的環境維護與食品安全等議題。	En8. 計畫（或課程專案）的推動無法促使參與者或其他單位認知公民責任，重視實作場域中的環境維護、污染防治、食品安全等議題。	
應用	En4. 計畫（或課程專案）透過新科技或知識應用，有利於實作場域環境維護、污染防治、食品安全等永續議題推動。	En9. 計畫（或課程專案）的執行過程產生額外的污染與負擔（如一次性垃圾、廢棄物、廢水等）。	任何類型的 USR 計畫都需考慮環境永續(Lo, 2017)； 大型發表活動的環境成本。
機制	En5. 計畫（或課程專案）協助建立相關機制，有利於實作場域環境維護、污染防治、食品安全等永續議題推動。	En10. 計畫（或課程專案）團隊執行過程違反既有機制，危及實作場域的境維護、污染防治、食品安全狀態。	「環境教育法」：運用教育方法，培育國民瞭解與環境之倫理關係，增進國民保護環境之知識、技能、態度及價值觀，促使國民重視環境，採取行動，以達永續發展之公民教育過程。

資料來源：本研究整理

為使這些指標能夠為各種類型的計畫所應用，必須納入多元觀點與經驗。因此。本研究團隊將表 10 所擬定的指標，搭配草擬的模擬案例腳本：「A 大學『台灣好心柑』USR 計畫」，交由參與德菲法的老師進行評量，視各專業領域針對指標進行修正。該模擬案例描述一項以「大學協助在地發展」為宗旨，為期兩年，致力於推動區域創新與地方創生的 USR 計畫，包含 4 門課程投入場域，協助發展在地的柑橘種植產業。場域為虛擬的 B 山區，位於距離校區約 30 分鐘車程（學生騎乘機車則需約 50 分鐘）。由於大眾交通不方便之故，B 山區過去因未經開發而保留了許多傳統文化與自然生態，卻也存在人口外移老化的現象。

三、透過德菲法所修訂之 SROI 評量指標

在整合過往經驗與相關資料草擬社會投資報酬率指標之後，本研究團隊邀請清華校內具備大學社會責任實踐計畫或在地實踐計畫經驗的教師進行德菲法的修訂。在兩年的研究期間中，最終共有 6 位老師完整參與，根據表 10 的內容進行逐條檢視，以五級的李克特量表（1 為非常不適合，5 為非常適合）做為回覆，同時問卷中也備有空白欄位供教師直接填入修訂內容（圖 2 摘錄部分內容以為參考），並將參與德菲法教師的評量結果整理如表 11。

價值主張	指標編號、類型、與內容	非常不適合	不適合	中立	合適	非常合適
盤點	So1 效益指標： 計畫（或課程專案）團隊完整盤點實作場域的狀態，找出場域問題與需求，並發現潛在的機會。					V
	So6 成本指標： 計畫（或課程專案）所設定議題的尺度過大或過小，無法回應實作場域現況，難以從中找尋有效率的著力點。				V	
	修訂意見： 1. 建議 So1 修正為「團隊完整盤點擬介入場域的真實現況，找出場域問題與需求，並發掘潛在改善問題與需求的機會。」 2. 建議 So6 修正為「所設定之操作議題無法回應真實場域的現況問題，難以從中找尋有效率的著力點。」					

圖2：德菲法問卷設計與教師回應示意

資料來源：本研究整理

表11 第一輪德菲法結果

社會向度										
編號	So1	So6	So2	So7	So3	So8	So4	So9	So5	So10
A	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
B	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4
C	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
D	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3
E	5	4	5	3	5	4	4	4	5	4
F	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3
AVG	4.67	3.83	4.83	3.33	4.50	4.33	4.50	4.50	4.83	4.00
經濟向度										
編號	Ec1	Ec6	Ec2	Ec7	Ec3	Ec8	Ec4	Ec9	Ec5	Ec10
A	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
B	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
C	4	5	5	5	5	2	5	2	5	2
D	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3
E	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
F	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
AVG	4.50	4.17	4.67	4.50	4.67	4.00	4.33	3.67	4.33	3.83
環境向度										
編號	En1	En6	En2	En7	En3	En8	En4	En9	En5	En10
A	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
B	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4
C	5	2	5	4	4	5	5	5	5	5
D	3	3	4	4	2	2	4	4	3	3
E	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4
F	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
AVG	4.33	3.50	4.50	4.50	4.00	4.00	4.67	4.33	4.50	4.33

*編號為參與德菲法教師，並已亂數處理

資料來源：本研究整理

在本研究中，凡是指標總平均分數不及 4 分（合適），或是有個別教師所評量之分數不及 3 分（中立），則帶表該指標不適用，其所對應的成本（或效益）指標將會在研究團隊整合意見修訂後根據德菲法進行下一輪問卷（表 11 中深色標示者）。根據第一輪的問卷結果，共有 8 項指標被評定為不合適，加上所對應的成本（或效益）指標，則共有 14 項指標需要進入第二輪問卷。研究團隊則根據教師所提供的修訂建議，於第二輪問卷開始之前進行彙整與修訂（表 12）。

表12 教師針對不適用指標之修訂建議

價值主張	修訂意見
盤點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 釐清盤點的價值是完整了解場域的真實現況，找出場域問題與需求，並發掘潛在改善問題與需求的機會。 2. 付出成本之核心價值為「議題無法回應真實場域的現況問題」、「無從著力」。 3. 盤點的價值不應只限於是否「完整」，盤點過程之中，可能就會發現問題、需求和潛在的機會。
學習	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大學的「學習」效益可透過「參與者能產生自發性的解決策略與行動方案。」做為價值主張。 2. 「難以理解」已在衡量結果，須找到評量過程的價值主張。 3. 學習的面向無法窮舉，因此需以開放的敘述以容納各領域價值。
轉型	<ol style="list-style-type: none"> 1. 轉型的效益價值主張可體現於實質的策略、實質的合作。 2. 轉型的成本價值主張是落於單向勞務委託。
整合	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整合的價值主張應擴大，除了硬體設備外的知識整合面之外，亦存在大學端與地方產業端的創新管理知識的建立與推動工作。
產業在地化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 價值主張為產業在地化，雖然教育部指標為增加學生在地就業機會，但與產業在地化有些距離，需視大學端能量而調整尺度。
公民	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全民運動做為價值主張無法達成，是大學能量調整為「在地居民」較為可行。

資料來源：本研究整理

上述指標經過修訂後順利獲得所有教師認可，修訂主要內容主要圍繞釐清計畫與利害關係人之間的關係、釐清大學實踐社會責任應有的尺度、同時針對指標中較為模糊的遣詞用字提出釋疑。除了這些在第一輪中被評為不合適的指標之外，教師們也針對其他指標進行部分文字內容修正，使得指標更加精簡。由於這些修正並不影響指標內容，故直接將修訂後的結果與其評量分數列出。表 13 即為根據清華執行大學社會責任實踐計畫經驗所訂定之社會投資報酬率評量指標，將套用於評量機制，檢視參與計畫課程之社會投資報酬率。

表13 大學社會責任實踐計畫之社會投資報酬率評量指標

表13A 社會向度指標（資料來源：本研究整理）

價值主張	指標編號、類型、與內容	第一次修訂 (R1)	第二次修訂 (R2)
盤點	So1 效益指標： 計畫（或課程專案）團隊洞察擬介入場域的真實現況，找出場域問題與需求，並發掘潛在改善問題與需求的機會。	4.67	4.67
	So6 成本指標： 計畫（或課程專案）所設定之操作議題無法回應真實場域的現況問題，難以從中找尋有效率的著力點。	3.83	4.33
學習	So2 效益指標： 計畫（或課程專案）具有學習性質，參與者能藉由實作場域中的社會、文化與區域發展等議題的觀察與提問，產生自發性的解決策略與行動方案。	4.83	4.83
	So7 成本指標： 計畫（或課程專案）的參與者不易從實作場域的社會、文化與區域發展等相關議題獲得認同，影響參與程度，投入資源與學習成效不成正比。	3.33	4.50
連結	So3 效益指標： 計畫（或課程專案）促成不同單位與組織之間的互動，在實作場域的社會文化與區域發展等共同關切議題上產生實質合作。	4.50	NA
	So8 成本指標： 計畫（或課程專案）在執行過程中，不同單位與組織之間的互動並無法因這項計畫（或課程專案）的介入而產生更積極創新的合作模式，或因而產生反彈與衝突。	4.33	NA
建置	So4 效益指標： 計畫（或課程專案）透過知識與技術，已建立可實際操作的物件、體系、方法論、軟硬體系統，促進實作場域的發展。	4.50	NA
	So9 成本指標： 計畫（或課程專案）的主要成果為雛型、概念等一次性提案，發表之後難以進一步於實作場域中落實或再現。	4.50	NA
創新	So5 效益指標： 計畫（或課程專案）透過知識與技術，以實作場域原有的狀態與資源為基礎，以創新的行動嘗試解決在地困境。	4.83	NA
	So10 成本指標： 計畫（或課程專案）的創新行動無法引起地方社群相關利害關係人的共鳴，甚至影響實作場域的原有生活作息與樣貌。	4.00	NA

表13B 經濟向度指標

價值主張	指標編號、類型、與內容	第一次修訂 (R1)	第二次修訂 (R2)
盤點	Ec1 效益指標： 計畫（或課程專案）的參與者能體察實作場域的現狀，並透過知識與技術，發掘場域的產業發展需求。	4.50	NA
	Ec6 成本指標： 計畫（或課程專案）的參與者無法透過計畫參與，深入了解地方產業的現狀與困境。	4.17	NA
合作	Ec2 效益指標： 計畫（或課程專案）與產業組織或個人達成實質上的合作，進行關鍵技術開發，以利實作場域發展。	4.67	NA
	Ec7 成本指標： 計畫（或課程專案）進行技術開發過程並未與相關地方組織或個人建立實質的合作關係，致使計畫成果無法順利於實作場域中實踐。	4.50	NA
轉型	Ec3 效益指標： 計畫（或課程專案）已在產業組織或個人與大學組織內部各單位之間建立實質上的合作，並推動在地所屬相關類別的產業發展與轉型。	4.67	4.83
	Ec8 成本指標： 計畫（或課程專案）與產業組織或個人之間為單向連結（如單方面的事務或勞務委託），未觸及在地所屬類別產業的創新或轉型。	4.00	4.67
整合	Ec4 效益指標： 計畫（或課程專案）協助現有價值網絡發展（如知識體系、服務與資訊等線上線下系統），並促進跨系統間之整合。	4.33	4.50
	Ec9 成本指標： 做為計畫（或課程專案）執行成果所發展的價值網絡（如知識體系、服務、資訊等線上線下系統）無法與原有系統整合，難以永續維護。	3.67	4.50
產業在地化	Ec5 效益指標： 計畫（或課程專案）將大學創新研發成果在地產業化，增加學生或當地人士在地就業機會。	4.33	5.00
	Ec10 成本指標： 計畫（或課程專案）之主要成果是透過參與者（如教師、員工、學生等），或在地組織與個人投入大量額外工作時間或資源來達成。	3.83	4.67

資料來源：本研究整理

表13C 環境向度指標

價值主張	指標編號、類型、與內容	第一次修訂(R1)	第二次修訂(R2)
學習	En1 效益指標： 計畫（或課程專案）具有學習性質，參與者能藉以了解實作場域中的環境維護、污染防治、食品安全、...等永續發展議題，產生自發性行動。	4.33	4.67
	En6 成本指標： 計畫（或課程專案）的參與者不易從實作場域的的環境維護、污染防治、食品安全、...等永續發展議題獲得認同，影響參與程度，投入資源與學習成效不成正比。	3.50	4.33
連結	En2 效益指標： 計畫（或課程專案）促成不同組織或個人之間的互動，在實作場域的環境維護、污染防治、食品安全、...等永續發展議題上產生實質合作。	4.50	NA
	En7 成本指標： 計畫（或課程專案）的推動過程中，利害關係人直接或間接危及實作場域的環境維護、污染防治、食品安全...等永續發展狀態。	4.50	NA
公民	En3 效益指標： 計畫（或課程專案）促進在地公民行動，利害關係人共同監督實作場域中的環境維護、污染防治、食品安全、...等永續發展議題。	4.00*	4.67
	En8 成本指標： 計畫（或課程專案）執行過程觸及環境維護、污染防治、食品安全...等永續發展議題時，並未促進利害關係人認知在地公民行動，共同監督實作場域中的相關議題。	4.00*	4.67
應用	En4 效益指標： 計畫（或課程專案）透過新科技或知識應用，有利於實作場域中推動環境維護、污染防治、食品安全...等永續發展議題。	4.67	NA
	En9 成本指標： 計畫（或課程專案）的執行過程產生額外的污染與負擔(如一次性垃圾、廢棄物、廢水等)。	4.33	NA
機制	En5 效益指標： 計畫（或課程專案）協助建立相關機制，有利於實作場域中推動環境維護、污染防治、食品安全...等永續發展議題。	4.50	NA
	En10 成本指標： 計畫（或課程專案）團隊執行過程違反既有機制，危及實作場域的境維護、污染防治、食品安全...等永續發展狀態。	4.33	NA

*單一評分低於3分

資料來源：本研究整理

四、評量機制測試結果

經過德菲法所完成之評量機制最後以線上問卷表單的方式進行測試。本研究以一門 2020 年參與清華大學第二期萌芽型 USR 計畫的藝術領域課程為例，進行此機制的操作展示。這門課程的授課教師於學期初即積極地找尋課程與在地議題的連結，規劃一系列的學習方式引導學生走出教室到場域中取材、找尋相關在地議題。可惜的是，測試期間恰巧遇到新冠肺炎（COVID-19）疫情爆發，因此學生僅能在學期後幾週進行專案。



圖2 清華大學所製作之社會投資報酬率介紹逐格動畫片

資料來源：本研究整理

(網址：<https://www.youtube.com/watch?v=XBJ9gWbdOTI>)

在本次的測試中共有 7 門課程約 77 位學生參與，然而，在新冠肺炎影響下，並這些課程並無法完全落實場域實踐。因此研究團隊僅選擇有確實參與場域連結的 43 位學生為對象，由授課教師於課堂中播放研究團隊所設計的社會投資報酬率介紹影片後統一填寫（圖 2；清華大學區域創新中心，2020）。在表 13 所描述的社會投資報酬率指標之外，問卷亦依照 ORID 方法設計前置引導及過程回顧問項。前置引導的問項主要目的為讓填卷學生回顧課程專案的目標、主要利害關係人、實踐場域、效益、成本等，加深其在進行社會投資報酬率指標評量之前對專案過程的認知。過程回顧問項則讓學生在評量社會投資報酬率指標之後，針對專案內容與自身學習經驗產生連結與回饋。

根據研究結果分別將社會、經濟、環境三個向度之效益指標評量成果所對應之 1-7 分數進行平均值計算，即為該向度之效益指標 (Gain Indicator)。此指標反應填答者對於該計畫所對應之社會、經濟、環境報酬的主觀感受，有助於定義計畫成果，檢視其與計畫目標之契合狀態。同理，將分別將社會 (SoG)、經濟 (EcG)、環境 (EnG) 三個向度之成本指標評量成果所對應之 1~7 分數進行加總，即為該向度之成本指標 (Cost Indicator)。此指標反應填答者對於該計畫社會 (SoC)、經濟 (EcC)、環境 (EnC) 成本的主觀感受，有助於評量計畫所投入之所有物質與非物質之資源。最後，將效益指標與成本指標相減，即為該向度之投資報酬率影響力總指標 (Influence Indicator, SoI、EcI、EnI)。案例課程學生所回饋的指標計算結果如表 14，同時將三項影響力總指標視覺化如圖 3 所示。

表14 案例課程之社會投資報酬率評量結果

SoG		SoC		EcG		EcC		EnG		EnC	
No.	Avg.	No.	Avg.	No.	Avg.	No.	Avg.	No.	Avg.	No.	Avg.
So1	5.28	So6	3.74	Ec1	5.12	Ec6	3.35	En1	4.60	En6	3.44
So2	5.56	So7	3.33	Ec2	4.60	Ec7	3.58	En2	4.30	En7	2.74
So3	5.28	So8	3.19	Ec3	4.44	Ec8	3.63	En3	4.44	En8	3.14
So4	4.33	So9	3.98	Ec4	4.35	Ec9	3.33	En4	4.19	En9	2.42
So5	4.93	So10	3.14	Ec5	4.49	Ec10	4.44	En5	4.16	En10	2.19
SoG	5.07	SoC	3.47	EcG	4.60	EcC	3.67	EnG	4.34	EnC	2.79
SoI		1.6		EcI		0.93		EnI		1.55	

資料來源：本研究整理

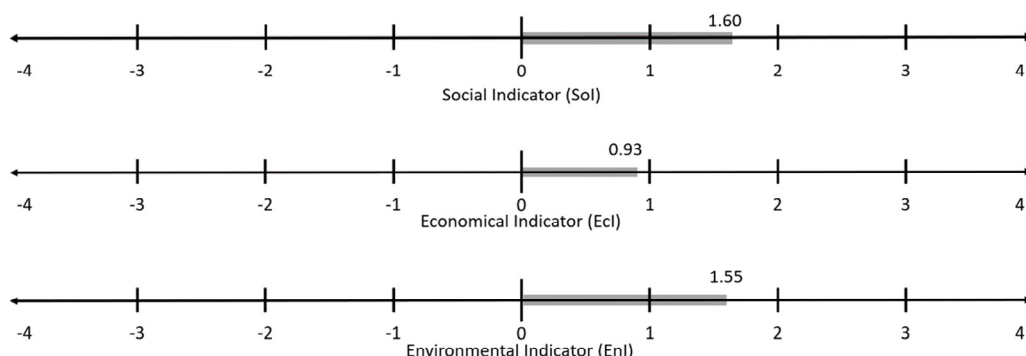


圖3 案例課程之社會投資報酬率指標視覺化

資料來源：本研究整理

由圖 3 可見此案例課程所回饋的三項指標皆為正值，因此可初步判定在課程的專案計畫執行端，以學生的觀點而言，課程的專案對於社會的永續有所幫助。深究其各項指標，可見社會與環境兩個向度回饋遠高於經濟指標。這樣的結果可以由學生對於專案目標的回饋來解釋，多數學生指出其專案目標是將專業（藝術）與場域中的文化或環境做結合，而投入最多的成本則是時間（屬於經濟面向之成本指標：Ec10）。這樣的認知可反映於社會投資報酬率指標之中，做為授課教師、計畫主持人的即時參考。

另一方面，研究團隊亦針對專案回顧進行分析，這項分析的目的為釐清受測對象對專案中「知識應用的目的性」與「接地尺度」兩者之間的相互關係。根據資優（菁英）教育的三個層次 (Baum, 1988)，以及教育部大學社會責任實踐計畫所提出之知識應用的目的性，本研究歸類出九種計畫定位：場域現況調查、場域議題定義、場域脈絡分析、知識應用提案、社會創新提案、社會創新設計、學習專業實踐、社會創新實踐、社會責任實踐。

由測試結果分析案例課程之實踐地圖（圖 4），可發現受測者此案例課程專案所回饋的認知最接近「社會創新提案」，其次是「社會創新設計」（橘色圓點），而受測者各別回應的認知則分布較廣（灰色區域）。此結果大致符合課程專案發表的內容，多數學生透過藝術方式記錄、提出某些場域相關的現象與議題。儘管因疫情影響而僅有一次施測，這份社會投資報酬率指標評量，以展現揭露課程專案執行狀態之潛力。

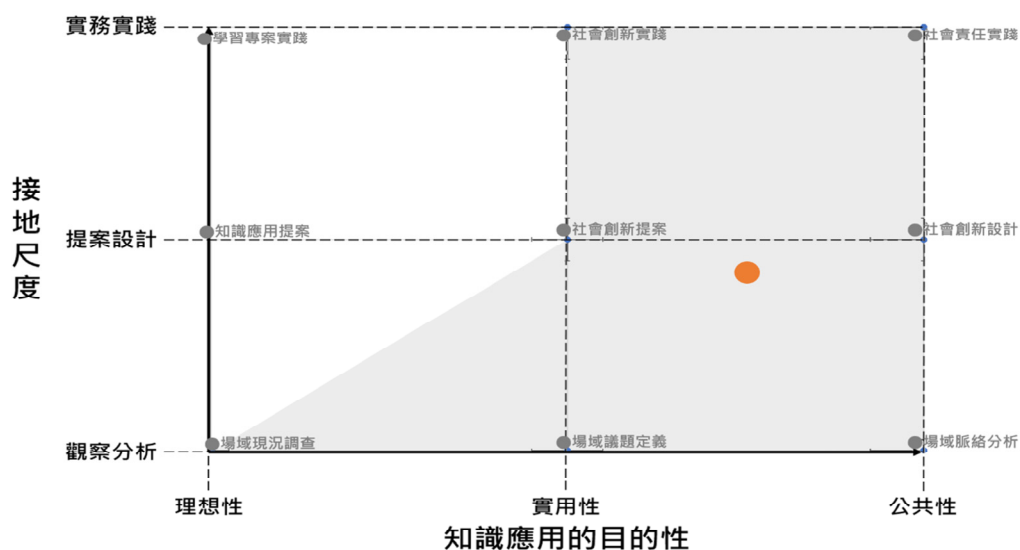


圖4 案例課程之實踐地圖

資料來源：本研究整理

伍、研究結果與討論

一、造成大學實踐社會責任困境的因素

本研究透過 ORID 焦點討論法設計訪綱，以半結構化的訪談方式針對國立清華大學參與教育部大學社會責任實踐計畫的教師進行資料蒐集，以授課教師的觀點所歸納出 USR 精神可分為「解決問題」、「深入場域」、「觀察發覺」、「學生培育」四大面向。其中又以「深入場域」、「學生培育」交集最多。

由於 2017 年 USR 試辦期的規劃過程於新學期課綱公布後進行，因此大部分受訪老師均有提到課程規劃過程因應現有課程體系之調整方式。除為 USR 新開設之課程之外，舊有課程大多部分配合 USR 計畫，在舊有的架構下放入 USR 專題作業，這個現象儘管到了 2020 年依然存在。對照學生問卷分析報告，學生所反映之「修課規劃被 USR 計畫打亂」，將各問項所做之順序邏輯分析予以對照，發現了大部分修課學生在選課時並不知道課程參與 USR 計畫。訪談過程中有少數課程老師特別提到對課程配合 USR 計畫所採用之特別說明方式，因此容易使得學生抱持著「USR 計畫是額外負擔」的先入為主觀點。這個現象也存在於本研究團隊將評量機制雛型進行跨校測試時，有外校的合作教師回覆「由於學生認為課程參與（USR）計畫是額外幫老師做事，因此老師不敢讓學生知道課程有與 USR 計畫合作」。這樣的結果揭露大學實踐社會責任過程中一項重要的社會成本，即是「時間」。在本研究橫跨近三年的研究過程中，無論是教師或學生都有反映在所有規畫執行階段「時間不足」的現象。誠如本研究緒論中所述，在有限的時間內過度要求績效成果是造成此困境的最大因素。

本研究的調查過程亦揭露在大學實踐社會責任過程中的主體性議題，根據教育部大學社會責任推動中心「春芽—大學社會參與的萌發與茁壯：實作與積累」一書（郭耀煌，2019），大學在實踐社會責任的過程是「在有限資源下尋求最大效益」。然而，本研究報告指出，教師與學生均意識到大學團隊並未掌握在地脈絡，且整體參與度低。儘管學生的專案「產出品質」是老師最重視的議題，但存在將在地人士當作靈感來源的現象，使得學生的投入相較之下可有可無，並未能針對場域重要問題提出解決方案。根據「請老師舉出本學期最自豪的課程成果」問項結果分析，教師的注意力主要集中於學生表現：課堂互動（含課堂中所產生之認知或互動方式轉變）與產出成果（包含專案作品與學生創意）。場域議題與在地夥伴關係等內容均未出現在回應當中，凸顯大學與在地共創價值的缺乏。

這些造成大學社會實踐困境的議題在在指出，若能隨著實踐過程即時檢視大學與場域的互動狀態，並累積各項狀態的改變，是一個重要的課題。

二、應用社會投資報酬率之即時評量機制

為了掌握大學實踐社會責任過程中所投入各項資源的效益，提供參與課程或實踐團隊即時調整計畫的參考依據，本研究團隊使用「脈絡訪查」法。整合教師訪談、學生問卷、聯合國永續發展目標內容、教育部大學社會責任推動中心相關資料，擬定包含社會、經濟、環境三個面向，共 30 項社會投資報酬率評量指標，並經由兩輪德菲法完成修訂，套用至本研究所提出之社會投資報酬率評量機制雛型進行測試。

本研究所提出的 30 項指標乃根據聯合國永續發展目標所訂定之社會、經濟、環境三個面向，每個面向各有 5 項效益指標與對應的 5 項成本指標。經過歸納分析結果（表 10），在社會面向萃取出「盤點、學習、連結、建置、創新」等五項價值主張；在經濟面向萃取出「盤點、合作、轉型、整合、產業在地化」等五項價值主張；在環境面向萃取出「學習、連結、公民、應用、機制」等五項價值主張。這些價值主張可做為社會投資報酬率引入既有大學社會責任評量機制的依據。儘管本研究所提出的評量機制目前僅應用於國立清華大學，未來的一般性推廣可透過所分析的價值主張，經過調整後，各大學、各機關團體進行指標在地化的設計。

另一方面，在德菲法的修訂過程中，共有 14 項指標進行較大幅度的第二輪修訂。根據表 12 中所整理的修訂意見，可發現各教師所修訂的主要內容有兩大方向：其一是釐清計畫與利害關係人之間的關係，這當中包含修改文字描述以符合本研究團隊無法窮舉之利害關係人類型、關鍵議題類型；其二是釐清大學實踐社會責任應有的尺度，例如有教師在修訂意見指出，雖然教育部指標為增加學生在地就業機會，但指標內容與產業在地化有些距離，因此依據大學投入計畫的能量修訂為較為合理的規模；最後則是針對指標中較為模糊的遣詞用字提出釋疑。

指標完成修訂後即進入實際測試過程，根據前一節之評量機制測試結果所述，這套指標在測試過程中表現亮眼。所測出的三項社會投資報酬率指標與學生實際執行專案的過程相符，而且能夠揭露過去常被忽略的隱性成本（在本研究中以時間成本的形式展現）。

三、服務主導邏輯觀點下的社會投資報酬率指標評量機制

本研究應用服務主導邏輯作為核心觀點（表 1），將大學視為城市中提供高等教育的服務系統，而大學社會責任的實踐即是傳遞服務的機制，在這個系統中的利害關係人，大學、師生、在地單位等行動者都被視為資源整合者。行動者與行動者 (A2A, Vargo & Lusch, 2011) 互動所創造的價值，在不同的利害關係中是獨特的存在，由受益者從其脈絡上評定。本研究所揭露國立清華大學執行試辦期 USR 計畫個案中，參與計畫的教師、修課學生、在地單位對於計畫階段性成果出現兩極化解讀，即是不同受益者（在這個案例中也有受害者）依照各自所認知的價值做出評斷。然而，服務主導邏輯的觀點指出大學實踐社會責任與場域共創價值的過程，同時也是在地行動者重新形塑價值網絡的過程，大學端若沒有相應的機制，在這個價值網絡重新形塑的過程中，反倒可能落入「沒有解決問題，反倒是製造了一堆問題」，甚至把大學過去所累積的資本消耗殆盡 (林承毅，2021) 的尷尬處境。從這些經驗出發，本研究應用社會投資報酬率指標作為評量機制，在當前重視計畫績效的現況中，嘗試建立能夠即時反映資源投入與效益的評量模式（表 15）。

表15 兩項評量機制比較

	大學社會責任計畫評量機制	社會投資報酬率指標評量機制
理論、文獻基礎	教育部大學社會責任推動中心統一公告	1. 服務主導邏輯 2. 社會投資報酬率 3. 德菲法研究成果
評量目標	檢視評量區間內，計畫提案團隊的實際成果產出。	反映計畫執行過程的不同時間點下，利害關係人所認知的資源投入成本與所獲得的效益。
評量方式	提案團隊每年度須繳交期中、期末書面報告，教育部不定期安排評審委員針對計畫課程活動現場訪視。	計畫課程或相關活動依實際執行規劃設定里程碑，於里程碑前後填寫指標問卷。
評量內容	1. 計畫推動概況描述 2. 課程、會議、活動辦理數量 3. 教學創新、課程發展描述 4. 實踐場域經營成效描述 5. 經費執行狀況	社會、經濟、環境面向中共 30 項指標，分為成本指標與效益指標各 15 項，成本指標與效益指標相互對應。

	大學社會責任計畫評量機制	社會投資報酬率指標評量機制
反映觀點	計畫提案團隊所評定之價值	計畫利害關係人所評定之價值 (如：提案團隊、教師、學生、在地單位)
填報頻率	以總計畫為單位： 1.書面報告：每年 2 次 2.現場訪視：每年 2~4 次	以計畫內個別課程為單位： 視個別課程與活動規劃安排，每單位學期至少 2 次。
評量機制對大學的影響	填報的成果由教育部委員評分，影響受評量計畫下一年度是否存續、受補助經費多寡。	填報的成果交由授課教師或計畫推動團隊，影響授課教師或計畫推動團隊調整授課或計畫執行內容。
評量機制對場域影響	大學師生與場域中在地單位的互動狀態難以透過活動場次、人次等數據反映，填報時程可能為某些活動結束後數個月，較難產生影響。	大學師生與場域中在地單位的狀態能夠透過填卷者的主觀觀點於指標反映，填報時距各項活動較近，計畫執行團隊能夠根據評量結果及時調整互動模式。
評量機制價值主張	確保獲補助的計畫團隊確實執行大學社會責任實踐計畫，妥善使用公共資源。	呈現參與課程的利害關係人主觀認知的投入成本與所獲得的效益，協助計畫團隊調整執行方向。

資料來源：本研究整理

根據表 15 所統整的內容，本研究所提出的這項評量機制回應國內當前推動大學社會責任績效評量的限制：在一年兩次僅透過計畫團隊回報成果的現行機制中，嘗試將計畫團隊外的行動者視為計畫的資源整合者，透過德菲法逐步聚焦價值主張，依此發展能夠反映大學與在地利害關係人互動過程所產生的各項隱性成本與效益。

這些價值主張與其所對應之社會投資報酬率評量指標可用以做為研究大學介入在地議題進行社會責任實踐所扮演的角色，在其社會觀感、資源分配、行動過程中如何逐步成為區域網絡中的行動者。相較於傳統至少為期一年、耗資甚鉅的社會投資報酬率計算流程而言，本研究提供一個「低配置」版本的社會投資報酬率檢核方式，儘管無法直接獲得具體的社會投資報酬率數字，然在當今發展快速的社會網絡形塑過程中，大學嘗試建立社會責任實踐網絡，本研究發展的評量機制可做為最小可行性方案，作為社會投資報酬率的即時檢核機制。

四、社會投資報酬率指標評量機制操作模式

本研究所產出此「低配置」版本的社會投資報酬率指標評量機制，主要目的是提供計劃團隊與授課教師及時檢視行動的效益。根據研究期間的操作經驗，計畫主持人或授課教師可以在計畫或課程專案執行期程內，依照計畫內容，規畫數個週期做為評量機制操作的依據，在此以清華大學典型的一學期 18 週，包含認識場域及實作的課程為例。

在清華大學的一個學期中，第 1、2 週為「加退選」，學生將決定是否持續修讀該門課程。授課教師通常會在修課名單確定後的第 3 或第 4 週，安排全班學生認識場域，進行田野踏查，並且說明該場域、課程目標、大學社會責任實踐目標等相關專案要求。學生通常會在學期的第 8 或第 9 週，提出場域間訪談的對象、發現的問題、規劃要執行的課程專案。全班的專案會在學期的第 17、18 週進行發表，由授課教師獨立或是邀請場域中的利害關係人，對學生的專案產出進行評量與建議。授課教師依據學期中與社會責任實踐相關的「事件點」進行評量機制操作規畫，在這個案例中，可以設定在學生初入場域、探索議題並提出專案構想後的第 9 週，及期末專案經過教師與場域中的利害關係人評量專案的第 18 週，於這兩個時間點進行評量（圖 5）。

週次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
活動	加退選		認識場域					期中提案									期末成發	
評量								評量1									評量2	

圖5 以清華課程為例之評量機制操作規畫

資料來源：本研究整理

在這兩個時間點所操作的評量機制，每次耗時約 15~20 分鐘，由教師先行播放 4 分鐘之介紹影片（圖 2），並請學生個別填寫評量指標線上問卷。由於問卷主要使用李克特量表做為評量，故授課教師可以很快地得到受測學生在各個永續評量向度中的反應。以一學期兩次評量的規畫，安排於學期中的評量 1 可反映修課學生初步進入場域、與場域中利害關係人互動後，學生因與在地單位、組織互動上的進展與挫折，以及發現授課教師所賦予的學期目標與場域真實現況的落差，而對於學期課程專案的永續性產生主觀反映。授課教師透過評量指標，掌握學生與場域互動的基本認知，若發現有低於預期的評量項目，即可及時進行調整。另一方面，安排於學期末的評量 2，則可反映學生實際執行專案

後，對於課程所投入資源、課程專案、對在地議題實際影響等認知。本研究所進行之學生問卷結果顯示，部分學生認為教師所規畫的課程專案並未與在地議題相切合，因此，學期末的評量結果能夠提供授課教師調整下一次課程的參酌。

對於一個學期安排多個「事件點」的課程，或是並非以學期做為週期的實踐計畫，亦可依照實際需求安排合適的評量時機點與評量次數。由於此評量機制反映的是填答者當下對指標內容的反映，因此評量時機點必須盡可能與事件點同步。換言之，若等到學期結束後才操作評量，除了難以準確反映學生對學期中執行專案過程認知之外，授課教師也將錯過及時根據指標評量結果調整與場域互動模式的時機。根據各別課程、計畫性質規劃使用社會投資報酬率評量機制，能夠令計劃團隊與授課教師即時調整執行方向。同時，亦可針對相同課程或計劃行動，討論不同事件點對場域的影響，與既有的計畫評量相輔相成（圖6）。

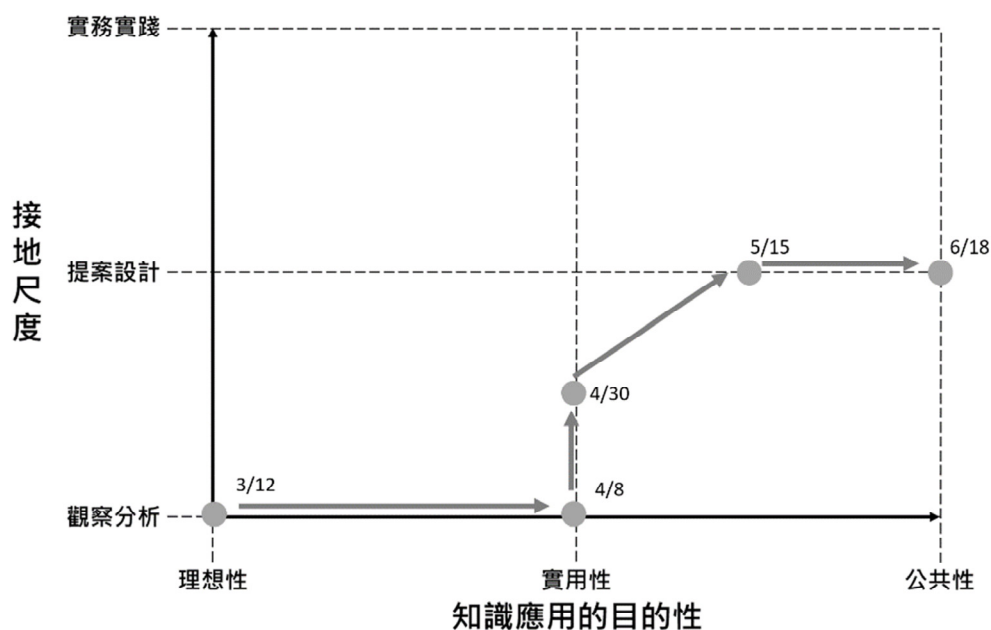


圖6 各個事件點評量結果之視覺化示意

資料來源：本研究整理

五、社會投資報酬率指標評量機制的一般化

回顧本研究所訂定之社會投資報酬率指標，其歷程為：從 2017 年清華大學執行 USR 試辦期計畫之經驗之中，萃取教師與學生之意見與批判，由研究團隊結合教育部資料及相關文獻進行脈絡訪查，並由 6 名清華具相關計畫執行經驗的專家學者，歷經 2 輪德菲法後修訂 30 項指標。這樣的過程顯示，這些指標反映的是「清華大學進行大學社會責任實踐」的經驗與觀點，對於由不同利害關係人所構成的在地生態系而言，需設法一般化（generalization）。

在評量指標訂定完成後的測試中，研究團隊曾邀請位於國內北、中、南三個區域中的大學社會實踐團隊參與測試。然這項測試最終以失敗告終，研究團隊認為，這是不同學校團隊對「大學社會責任」的認知不同所致。在這三個合作學校中，有學校教師反映無法順利操作評量機制，原因是該班級學生對「USR」相當排斥。深究原因，是學生認為課程參與 USR 計畫的目的是「幫老師做計畫」，並非「原本課程規劃的內容」。這樣的現象在本研究的學生問卷中也可得到印證，以各課程進行順序邏輯迴歸的結果呈現，超過一半的填卷者表明在「修課前並不知道課程參與 USR 計畫」，同時學期結束後也有超過一半的填卷者表示「不喜歡、不會推薦他人參與 USR 計畫」。當然，在匿名的問卷中並無法直接將這些個別結果解釋為相互關聯，在填卷學生個別自由回應中，也同時出現「原先不知道參與 USR 計畫，在參與後開始認同」、以及「原先知道參與 USR 計畫，在參與後覺得沒意義」的回應。因此，本研究團隊認為，無論填卷者是否認同大學社會責任實踐，這項社會投資報酬率指標評量機制使用的先決條件，必須建立在「受測者明確知道所參與的計畫（或課程專案），即是廣義的大學社會責任實踐的歷程，並不限於是否獲教育部大學社會責任實踐計畫經費補助」。

另一方面，也有其他學校教師反映部分的評量指標內容，不適用於該校的課程類型。本研究團隊認為，對於教學導向的課程，指標需反映教學內容的社會投資報酬率；對於實作導向的課程，指標需反映實作成果的社會投資報酬率。這兩者都必需納入在地利害關係人的觀點，即是反映在所選定的社會議題中，教學內容或實作成果是否實際將議題往更為永續的方向推動。在這樣的需求下，本研究所訂定的指標與評量機制，目前僅能反映填卷學生對在地實踐的觀點，對於不同類型的課程，所反映的永續面向亦無法完全切合。例如：對於教學導向的課程，「產業在地化」的價值主張相對而言難以適用。同時，對於一般資源較缺乏的課程，亦難以如果本研究團隊一般，耗費兩年的時間進行評量指標之擬定。對於這樣的現象，本研究團隊認為，所訂定的評量指標具有相當程度

的彈性，能依照所操作學校、課程、場域、議題的性質進行微調。

本研究導入服務主導邏輯的價值觀點，以及發展至今於清華大學的適用性，印證價值共創過程與行動者形成組織的過程的相關性（S-DL: FP11），指出由投入社會責任實踐的在地大學發展評量指標，可在因計畫執行而重新形成的價值網絡中，找到切合評量場域實踐所投入成本與效益的價值主張，並依此發展對應的社會投資報酬率評量指標。因此，這項機制的一般化方式，可將 30 項評量指標做為母指標（parent indicators），依據每一項價值主張，將 30 項指標內容以適用各場域現況的形式進行微調後邀請該場域相關的專家學者進行德菲法驗證。如此一來，這項社會投資報酬率指標評量機制即可於數週內根據場域特性完成一般化，應用於清華大學以外的場域。同時，計畫團隊亦可根據場域中各組織特性，將指標轉譯（translation）為符合場域利害關係人之用語，與校內同步進行評量，以揭露此社會責任實踐網絡中之不同觀點，有助於教師與計畫團隊釐清大學端與場域端對於實踐內容的認知差異（圖 7）。

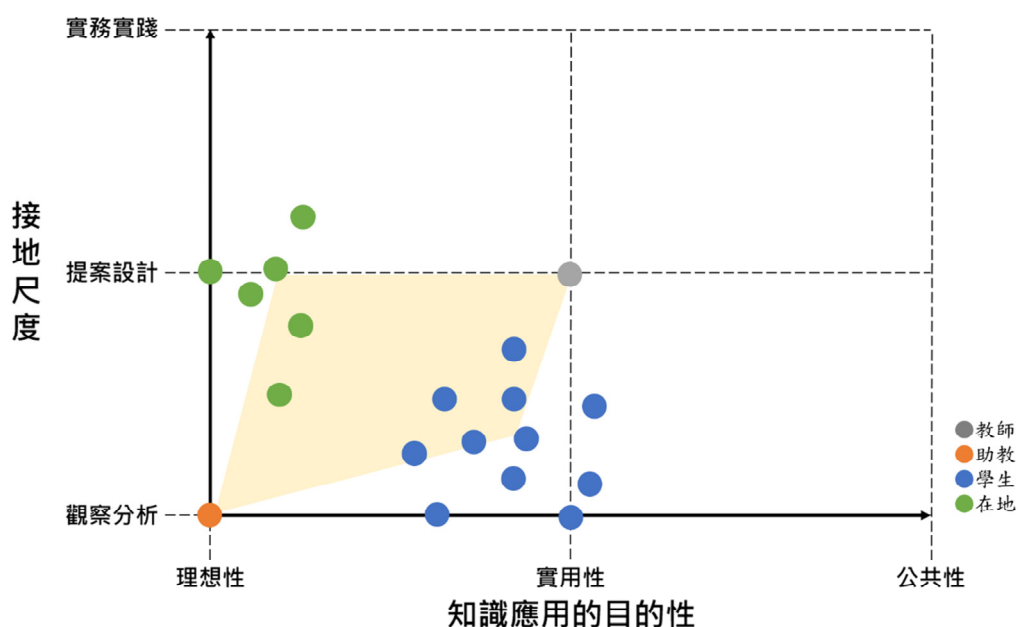


圖7 不同利害關係人觀點評量結果之視覺化示意

資料來源：本研究整理

陸、結論與展望

在永續發展的目標之下，大學社會責任實踐為近 20 年來急速發展的項目。在服務主導邏輯的系統觀點中，大學在其所屬的地區，扮演著提供教學、研究等、知識服務系統的角色。然而，我國推動大學社會責任實踐當中，出現計畫績效大於社會責任本身的現象。深究其原因，本研究團隊認為是當前的評量機制僅聚焦於成果、忽略實踐過程所導致。對此，本論文透過近三年研究調查，提出因應此現象的解方。(一) 根據執行教育部試辦期 USR 計畫的受挫經驗，歸納大學實踐社會責任的主要困境。並將這些研究成果做為脈絡訪查的重要參考依據。(二) 透過脈絡訪查法，整合計畫執行經驗與國內外關於大學社會責任時間相關資料，以草擬一套包含模擬案例腳本、30 項社會投資報酬率指標、應用社會投資報酬率指標的評量機制，做為德菲法的研究對象。(三) 邀請具備大學社會責任實踐計畫經驗的教師，透過兩輪德菲法完成 30 項社會投資報酬率指標的修訂，作為大學社會責任實踐計畫的即時評量機制。並且將這套機制實際應用於參與計畫的課程，討論指標所反映的結果，顯示其具有即時揭露計畫當下效益與成本的潛力。

在導入服務主導邏輯之價值共創觀點下，這套評量機制透過不斷萃取價值主張的形式，完成社會投資報酬率指標的訂定。然而在新冠肺炎疫情期間，目前僅有兩門課程、7 門服務學習的學生參與測試，且部分樣本進入場域的實踐時間偏短，因此本研究團隊認為，機制的操作尚有潛在問題未被揭露。另一方面，這套評量機制所展示的「指標」為評量利害關係人當下所認知的即時狀態，是一「動態的過程」，有別於社會投資報酬率針對一段評量區間的「結果」。因此，這套評量機制所呈現的指標數值僅適用於同一計畫不同期程的狀態討論，對於不同計畫而言，尚無法進行任何交互應用。最後，本套機制的操作與結果分析，必須仰賴一個獨立且中立的研究團隊進行，方能去除各別團隊因對場域的既定印象所產生的偏誤。

本研究應用服務主導邏輯進行脈絡訪查，由教師訪談、學生問卷、聯合國永續發展目標內容、教育部大學社會責任推動中心相關資料，定義出「盤點、連結、學習、建置、創新、轉型、合作、在地化、整合」等大學社會責任實踐過程的價值主張，並對應到 30 項社會投資報酬率評量指標，用以衡量個人對所參與的社會責任實踐過程之認知狀態。以學術研究的觀點，這些價值主張與其所對應之社會投資報酬率評量指標可用以做為研究大學介入在地議題進行社會

責任實踐所扮演的角色，在其社會觀感、資源分配、行動過程中如何逐步成為區域網絡中的行動者。在實務方面，這項評量機制除了能夠及時揭露實踐過程的社會成本與效益，同時也透過計畫執行過程中知識的應用模式、行動的接地程度進行調查，可製作實踐地圖，用以揭露當下的計畫執行現況，亦有擴及至揭露不同利害關係人認知差異、協助計畫團隊規劃未來方向之延伸應用（例如：納入各場域議題背景以設計供在地合作單位、居民反映社會投資報酬率的機制，以達到大學與地方價值共創之目的）。對於政策制定者或計畫管理者而言，此機制的引入則可融入組織文化的塑造過程中，引導相關實踐團隊透過定期檢視當下之社會投資報酬率，即時調整資源分配與行動方向，成就更有效率的實踐模式。

然而，這項研究的進行過程也存在諸多限制，主要可以分為：教師對大學社會責任實踐的認知、各校校風與機制、評量機制的應用與測試三個方面。首先，本研究進行的過程至多結合了 17 位教師，意即有 17 種對於大學社會責任實踐的觀點。某些教師認同大學社會責任，且願意投注時間與資源改變舊有的課程模式；也有教師將大學社會責任實踐計畫視為獲得補助款的手段，嘗試以最少的改變以換取計畫資源。授課教師觀點對於參與學生的影響甚鉅，使研究團隊難以針對每一位參與教師進行長期追蹤。其次，本研究除了初期訪談之外，在評量指標完成後也進行過短期的跨校測試。然而，不同學校合作教師所反映校風與機制差異，使得跨校測試難以進行，例如：有學校教師不願意告知學生課程與大學社會責任實踐計畫合作，原因是擔心學生認為參與計畫是額外的負擔，這樣的情況也迫使研究團隊最終只能以清華大學校內師生進行後續研究。此結果顯示，本研究現階段成果的評量指標操作對象需對大學社會責任具備一定基礎，與該大學是否執行教育部大學社會責任實踐計畫無關，而是該大學的「課程目標必須為探索在地議題以培養問題解決能力」，使指標操作時能反映真實的在地實踐經驗；以及，該大學的「課程的學習過程是與在地利害關係人的價值共創」，確保指標填答者所反映的觀點不僅限於大學計畫績效，而能夠囊括對在地利害關係人的洞察。

最後，為推動大學社會責任的實踐，清華大學已於 2018 年成立區域創新中心，逐步整合清華校內的各項社會實踐計畫。本研究所提出之社會投資報酬率評量機制也將被納入中心相關業務，用以追蹤、記錄所有相關計畫的執行過程。期待這套評量機制在未來能夠更趨成熟，提供給各校大學社會責任實踐團隊執行過程一個更具有脈絡的即時回饋機制。

參考文獻

今周刊，2020，「USR 計畫三年有成，開創大學教育新格局」，

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80409/post/202002110002/USR%E8%A8%88%E7%95%AB%E4%B8%89%E5%B9%B4%E6%9C%89%E6%88%90%E7%BC%8C%E9%96%8B%E5%89%B5%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E6%95%99%E8%82%B2%E6%96%B0%E6%A0%BC%E5%B1%80>, accessed on August 16th, 2020.

(Business Today, 2020, “Three years Accomplishment of USR Projects, Open New Vision to University Education,”

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80409/post/202002110002/USR%E8%A8%88%E7%95%AB%E4%B8%89%E5%B9%B4%E6%9C%89%E6%88%90%E7%BC%8C%E9%96%8B%E5%89%B5%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E6%95%99%E8%82%B2%E6%96%B0%E6%A0%BC%E5%B1%80>, accessed on August 16th, 2020.)

全國法規資料庫，2017，「環境教育法」，

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=o0120001>, accessed on August 19th, 2020. (Laws & Regulations Database of The Republic of China, 2017, “Environmental Education Act,”

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=o0120001>, accessed on August 19th, 2020.)

吳佩旻，2019，「大學 USR 計畫，是為社區注入活水還是油水？」，

<https://web.cheers.com.tw/issue/2019/placemaking/article/06.php>, accessed on August 16th, 2020. (Wu, P. M., 2019, “The USR Projects are on the Move or on the Take?”

<https://web.cheers.com.tw/issue/2019/placemaking/article/06.php>, accessed on August 16th, 2020.)

林承毅，2021，「『大學社會責任』在地方是真創生，還是來攪和的？」，<https://bit.ly/2Qr6Cez>,

accessed on April 14, 2021. (Lin, C. Y., 2021, “USR is to Revitalize or to Disturb?” <https://bit.ly/2Qr6Cez>, accessed on April 14, 2021.)

清華大學區域創新中心，2020，「清華永續發展指標與社會投資報酬率調查」，

<https://www.youtube.com/watch?v=XBJ9gWbdOTI>, accessed on August 20, 2020. (Regional Innovation Center of NTHU, 2020, “SDGs & SROI Indicator Test in NTHU,” <https://www.youtube.com/watch?v=XBJ9gWbdOTI>, accessed on August 20, 2020.)

陳振遠，2017，「107 年度大學社會責任實踐計畫(USR 計畫)一般大學申請說明會簡報」，

<http://usr.moe.gov.tw/Upload/files/%E9%AB%98%E6%95%99107%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E7%A4%BE%E6%9C%83%E8%B2%AC%E4%BB%BB%E5%AF%A6%E8%B8%90%E8%A8%88%E7%95%AB%E7%94%B3%E>

8%AB%8B%E8%AA%AA%E6%98%8E%E7%B0%A1%E5%A0%B1(%E6%9B%B4%E6%96%B0).pdf, accessed on August 19th, 2020. (Chen, Z. Y., 2017, “Slides of Instruction to USR Project Application, 2017,”

[http://usr.moe.gov.tw/Upload/files/%E9%AB%98%E6%95%99107%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E7%A4%BE%E6%9C%83%E8%B2%AC%E4%BB%BB%E5%AF%A6%E8%B8%90%E8%A8%88%E7%95%AB%E7%94%B3%E8%AB%8B%E8%AA%AA%E6%98%8E%E7%B0%A1%E5%A0%B1\(%E6%9B%B4%E6%96%B0\).pdf](http://usr.moe.gov.tw/Upload/files/%E9%AB%98%E6%95%99107%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E7%A4%BE%E6%9C%83%E8%B2%AC%E4%BB%BB%E5%AF%A6%E8%B8%90%E8%A8%88%E7%95%AB%E7%94%B3%E8%AB%8B%E8%AA%AA%E6%98%8E%E7%B0%A1%E5%A0%B1(%E6%9B%B4%E6%96%B0).pdf), accessed on August 19th, 2020.)

郭耀煌(總編), 2019, 「春芽—大學社會參與的萌發與茁壯：實作與積累」,

<https://pse.is/NAKP7>, accessed on August 16th, 2020. (Guo, Y. H. (Ed), 2019, “The Growing of University Social Participation: Practice and Accumulation,” <https://pse.is/NAKP7>, accessed on August 16th, 2020.)

郭耀煌(總編), 2019, 「春芽—大學社會參與的萌發與茁壯：聚積與連結」(The Growing of University Social Participation: Gathering and Connection), <https://pse.is/M5B6N>, accessed on August 16th, 2020. (Guo, Y. H. (Ed), 2019, “The Growing of University Social Participation: Gathering and Connection,” <https://pse.is/M5B6N>, accessed on August 16th, 2020.)

教育部高等教育司, 2018, 「高等教育深耕計畫審查結果公布」,

https://www.tsatw.org.tw/page.php?menu_id=72, accessed on August 16th, 2020.

(Department of Higher Education, MOE, 2018, “Result of Higher Education Sprout Project,” https://www.tsatw.org.tw/page.php?menu_id=72, accessed on August 16th, 2020.)

教育部大學社會責任推動中心, 2019, 「教育部推動第二期(109-111年)大學社會責任實踐計畫徵件須知」,

<http://usr.moe.gov.tw/Upload/NewFile/%E7%AC%AC%E4%BA%8C%E6%9C%9F%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E7%A4%BE%E6%9C%83%E8%B2%AC%E4%BB%BB%E5%AF%A6%E8%B8%90%E8%A8%88%E7%95%AB%E5%BE%B5%E4%BB%B6%E9%A0%88%E7%9F%A5.pdf>, accessed on August 16th, 2020. (Center of University Social Responsibility, MOE, 2019, “Instruction to the Second Term USR Project Application, 2020-2022,”

<http://usr.moe.gov.tw/Upload/NewFile/%E7%AC%AC%E4%BA%8C%E6%9C%9F%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E7%A4%BE%E6%9C%83%E8%B2%AC%E4%BB%BB%E5%AF%A6%E8%B8%90%E8%A8%88%E7%95%AB%E5%BE%B5%E4%BB%B6%E9%A0%88%E7%9F%A5.pdf>, accessed on August 16th, 2020.)

黃勤真, 2017, 社會企業之社會投資報酬分析—以台北黑暗對話為例, 國立中央大學客家政治經濟研究所碩士學位論文。(Huang, C. J., 2017, **Social Return on Investment**

- (SROI) of Social Enterprise - A Case Study of Dialogue in the Dark TPE (DiD TPE)**, PhD Dissertation. National Central University.)
- 鄭淙榮，2019，社會企業之社會投資報酬分析-以元沛農坊為例，清華大學經濟學系學位論文。(Cheng, T. J., 2019, **Social Return on Investment (SROI) of Social Enterprise - A Case Study of Agriforward**, Master's Thesis. National Tsing Hua University.)
- Andrews R., 2011, "Exploring the Impact of Community and Organizational Social Capital on Government," **Political Research Quarterly**, Vol. 64, No. 4, 938-949.
- Banke-Thomas A. O., Madaj B., Charles A., and Broek N. V. D., 2015, "Social Return on Investment (SROI) Methodology to Account for Value for Money of Public Health Interventions: A Systematic Review," **BMC Public Health**, Vol. 15, 582-596..
- Baum, S., 1988, "An Enrichment Program for Gifted Learning Disabled Students," **Gifted Child Quarterly**, Vol. 32, No. 1, 226-230.
- Cellary, W., 2015, "E-Service-Dominant Logic," **Procedia Manufacturing**, Vol. 3, 3629-3635.
- Chen, H. W. and Lin, F. R., 2018, "Evolving Obligatory Passage Points to Sustain Service Systems: The Case of Traditional Market Revitalization in Hsinchu City, Taiwan," **Sustainability**, Vol. 10, No. 7, 2540.
- Classens, M., 2015, "What's in it for the Volunteers? An SROI Approach to Volunteers' Return on Investment in the Good Food Markets," **Nonprofit Management and Leadership**, Vol. 26, No. 2, 145-156.
- Emerson, R. M. (Ed.). 1988, **Contemporary Field Research: A collection of Readings**, 2nd, Illinois: Waveland Press Inc.
- Flick, U., 2010., **Qualitative Sozialforschung**, 1st, Eine Einführung, Reinbek bei Hamburg: Rowolth.
- Hsu, C. C. and Sandford, B. A., 2007, "The Delphi Technique: Making Sense of Consensus," **Practical Assessment, Research, and Evaluation**, Vol. 12, No. 1, 1-8.
- Lo, C. W. H., Pang, R. X., Egri, C. P., and Li, P. H. Y., 2017, "University Social Responsibility: Conceptualization and an Assessment Framework," in **University Social Responsibility and Quality of Life**, First Edition, Singapore: Springer, 37-59.
- Lusch R. F. and Vargo S.L., 2014, **Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities**, 1st, Cambridge: Cambridge Univ Press.
- Marufu, M. A. and van der Merwe, A., 2019, "Using Service-Dominant Logic to Build Empathy for Design Thinking in a Health Service Delivery Environment," in **Third International Congress on Information and Communication Technology**, First Edition, Singapore: Springer, 499-515.
- Merz, M. A., He, Y., and Vargo, S. L., 2009., "The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant

- Logic Perspective,” **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 37, No. 3, 328-344.
- Nam, K. and Lee, N. H., 2010, “Typology of Service Innovation from Service-Dominant Logic Perspective,” **Journal of Universal Computer Science**, Vol. 16, No. 13, 1761-1775.
- Ordanini A. and Parasuraman A., 2011, “Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis,” **Journal of Service Research**, Vol. 14, No. 1, 3-23.
- Peltier, J. W., Dahl, A. J., and Swan, E. L., 2020, “Digital Information Flows across a B2CC2C Continuum and Technological Innovations in Service Ecosystems: A Service-Dominant Logic Perspective,” **Journal of Business Research**, Vol. 121, 724-734.
- Singaraju, S. P., Nguyen, Q. A., Niininen, O., and Sullivan-Mort, G., 2016, “Social Media and Value Co-creation in Multi-Stakeholder Systems: A Resource Integration Approach,” **Industrial Marketing Management**, Vol. 54, 44-55.
- Social Value UK, 2012, “A Guide to Social Return on Investment 2012,” <http://socialvalueuk.org/resource/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/>, accessed on August 4th, 2021.
- Stanfield, R. B. (Ed.), 2000, **The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Group Wisdom in the Workplace**, 1st, Toronto: New Society Publishers.
- Sun Y. Q., Fang Y. L., Lim K. H., and Straub D., 2012, “User Satisfaction with Information Technology Service Delivery: A Social Capital Perspective,” **Information Systems Research**, Vol. 23, No. 4, 1195-1211.
- Trotter, L., Vine, J., Leach, M., and Fujiwara, D., 2014, “Measuring the Social Impact of Community Investment: a Guide to Using the Wellbeing Valuation Approach,” **HACT: London, UK**, <https://www.hact.org.uk/sites/default/files/uploads/Archives/2014/3/MeasuringSocialImpactHACT2014.pdf?sid=9120>, accessed on August 4th, 2021.
- Tsai W. and Ghoshal S., 1998, “Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks,” **Academy of Management Journal**, Vol. 41, 464-476.
- United Nations, 2015, “About the Sustainable Development Goals,” <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>, accessed on August 16th, 2020.
- University Social Responsibility Network, 2015, “About USRN,” <http://www.usrnetwork.org/about-usrn/background>, accessed on August 16th, 2020.
- Vargo S. L. and Lusch R. F., 2004, “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” **Journal of Marketing**, Vol. 68, 1-17.

- Vargo, S. L. and Lusch, R. F., 2008, "Service-Dominant Logic: Continuing The Evolution," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 36, No. 1, 1-10.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F., 2011, "It's all B2B... and beyond: Toward a Systems Perspective of the Market," **Industrial Marketing Management**, Vol. 40, No. 2, 181-187.
- Vargo S. L. and Lusch R. F., 2016, "Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 44, No. 1, 5-23.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F., 2017, "Service-Dominant Logic 2025," **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 34, No. 1, 46-67.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., and Baicu, C., 2010, "Developing University Social Responsibility: A Model for the Challenges of the New Civil Society," **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 2, No. 2, 4177-4182.
- Wächter, B., 2004, "The Bologna Process: Developments and Prospects," **European Journal of Education**, Vol. 39, No .3, 265-273.
- Watson K.J., Evans J., Karvonen A., and Whitley T., 2016, "Capturing the Social Value of Buildings: The Promise of Social Return on Investment (SROI)," **Building and Environment**, Vol. 103, 289-301.

作者簡介

陳泓維

國立清華大學動力機械工程研究所碩士、服務科學研究所博士，現職國立清華大學博士後研究員，兼任清華學院助理教授，同時為新竹東門市場「開門工作室」負責人暨共同創辦人。14歲即持續投入社區總體營造、地方創生等工作，具備多年場域實務經驗，2015年起成功推動新竹市東門市場活化，研究專長為應用服務科學之行動者網絡分析與服務系統設計。論文曾發表於Sustainability期刊，及HICSS、ICSSI等研討會。

E-mail: hungwei.chen@iss.nthu.edu.tw

林福仁*

畢業於美國伊利諾大學香檳校區取得資訊管理博士。先後任教於國立中山大學資管系、清大科管所，於2008年成立國內第一個服務科學研究所並擔任所長。積極推動跨領域的學習與研究，以服務科學理論與方法致力於城鄉價值共創與科技致能的服務創新。現職為服科所教授，並兼任清華學院執行副院長及區域創新中心主任，投入永續發展與社會實踐的研究與服務。透過行動設計研究的方法與步驟，結合跨領域學術、產業、社區的資源，以價值共創的服務生態系統發展模式，在新竹城鄉的場域，進行智慧城鄉創生的研究、教學與服務，建構接地型研究的常態。研究成果除了學術發表外，亦運用於學術社群和場域利害關係人網絡的建立與持續發展，善盡學術的社會責任。

E-mail: frlin@iss.nthu.edu.tw

