

社會企業社會影響力評估指標之分析*

陳定銘 法鼓文理學院社會企業與創新碩士學位學程教授兼主任

倪嘉苓 中央大學客家語文暨社會科學學系碩士生

摘要

社會企業由英國、美國與歐陸等已開發國家崛起，逐漸轉往新興國家或亞洲國家，社會企業發展已經成為全球的重要趨勢。至於台灣在社會企業發展，政府將2014年定為臺灣社會企業元年，推出「社會企業行動方案」，運作類型分別為公司企業、非營利組織與合作社等三種型態，社會企業蓬勃發展，社企生態圈逐漸成形。此外，近年來在非營利組織和社會企業的各项文獻報告中有兩項焦點，一是課責性受到矚目，強調資金募集及支出的透明化，並了解政府資產所佔的比例和所達到的成果。第二項趨勢則是從課責逐漸移轉至社會影響力，是一種非實質的概念，往往需要組織藉由處理一些複雜的社會性議題如貧窮、人權、公義、環境正義等展現。而在社會企業蓬勃發展的同時，現代社會所重視的不僅僅是經濟產出，更重視對於社會價值與環境和社區產生的影響力評估。本研究聚焦在社會企業的社會價值與社會影響力評估，透過文獻分析、理論探討、深度訪談方法，以及應用層級分析（Analytic Hierarchy Process, AHP），立意抽樣社會企業相關的產、官、學與非營利組織等利害關係人，歸納臺灣社會企業社會影響力評估指標之分析，以作為政府、企業、非營利組織與社區在推動社會企業時，可以檢視其社會價值與社會影響力效益影響。

關鍵詞：社會企業、社會價值、社會影響力評估、層級分析法

*本文改寫自陳定銘（2017）。社會企業之社會價值與社會影響力評估。科技部補助專題研究計畫成果報告（MOST105-2410-H-008-011）。感謝科技部經費補助，以及兼任助理倪嘉苓與翁儀君兩位碩士生在資料蒐集與訪談的付出。

壹、緒論

在 1990 年代末期，由於政治、經濟與環境的變遷，社會企業議題在全球蓬勃發展，此項趨勢讓政策制定者、公民社會形塑、弱勢族群等，透過社會企業部門的創新精神與可持續的解決方案，以解決貧窮、社會的不公平與財富分配不均等議題（Grieco, 2015; Nicholls, 2007; Shaw, Gordon, Harvey, & Maclean, 2013）。而組成您、我、他生活的社會系統之各個組織，無論公部門、私部門營利或非營利組織，如今都應該領銜發動群體能量，共構公平、正義與分享的社會氛圍，形塑社會和諧與共生的新價值（吳成豐，2014）。

目前學界、政府、媒體與非營利組織，都認同社會企業的研究途徑，可以有效解決現今世界所面臨的各項問題，而社會企業家精神與企業精神成為雙向並行的重要研究焦點（Stevens, Moray, & Bruneel, 2015）。社會企業追求社會價值的創造，不同於經濟價值的創造，誠如 Mair 與 Marti（2006）所說：「與商業部門企業精神的差別，在於社會企業優先社會福祉的創造，而非經濟福祉的創造」。因此，社會企業明確地將焦點放在社會價值的創造。

而在非營利組織或社會企業的各项文獻報告中有兩項焦點，一是課責性（accountability）受到矚目，強調資金募集及支出的透明化，並了解政府資產所佔的比例和所達到的成果。第二項趨勢則是從課責逐漸移轉至影響力，影響力是一種非實質的概念，往往需要組織藉由處理一些複雜的社會性議題如貧窮、人權、不公義、環境正義等才得以展現。而在社會企業蓬勃發展的同時，現代社會所重視的不僅僅是經濟產出，更重視對於社會價值與環境和社區產生的影響力評估。Grieco、Michellini 與 Iasevoli（2015）認為社會影響評估（social impact assessment, SIA）的功能，將可以協助社會企業的社會使命與價值實現；而除了社會影響評估外，尚有許多評估方法產生（該文的附錄列舉了 76 個機構的評估模型），但是仍然缺乏系統性的影響評估。至於英國 2013 年度社會企業調查報告（Social Enterprise UK, 2013）也指出，英國社會企業部門蓬勃發展的態勢，是造福人民和社區的企業，它在幫助經濟復甦和創造持續社會影響力方面發揮重要作用。

綜言之，社會企業在全球蔚為風潮，形成了一波新的公民自覺與自發的運動，不但模糊了社會與企業的界線，轉化了非營利組織的思維，甚至改變了政府的公共政策（林以涵，2014）。因此，社會企業要有效發揮社會功能與影響，需要制度性環境與合法性地位，並透過適當的政策支持來落實。本研究目的：

（一）論述社會企業的社會價值與社會影響力評估理論

在社會企業理論多元發展過程中，本研究聚焦在社會價值與社會影響力評估，並採取文獻分析方法，蒐集國內外社會企業理論文獻，且論述國外社會企業的社會價值與社會影響力評估實務運作現況，以做為臺灣推動社會企業的社會價值與社會影響力評估運作方式與系統性探討。

(二) 透過層級分析方法建構臺灣社會企業的社會影響力評估面向

在第一階段社會企業理論與國外社會影響力評估分析的基礎下，透過聚焦臺灣的社會企業在社會價值與社會影響力評估議題，並應用層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）以社會企業相關非營利組織、產、官、學、媒等利害關係人為實證調查對象，歸納出臺灣社會企業的社會影響力評估面向與指標。

貳、文獻探討與理論基礎

分別從社會企業的意涵、功能與理論、社會價值與社會影響力評估，以及國際社會企業社會影響力評估模型等作論述。

一、社會企業的意涵、功能與理論

社會企業的目標是什麼？社會企業家致力於創造社會價值，而為社會創造價值的企業家不僅單一的經濟價值，更重要是為社會公共利益價值，且可以彰顯對於社會的貢獻；亦即社會企業家藉由積極的社會影響力改變世界（陳定銘，2015；Keohane, 2013）。Young（2001）認為，社會企業係指採取企業的方案及商業活動，用以促進社會行銷或對公共財提供有所貢獻的組織，包含企業慈善、社會目的組織，以及兩者之間的混合組織。Dees（1998）指出，社會企業並非單純為財政目標而存在，而是一種多元混合的綜合體，從其所提「社會企業光譜」概念即可發現，社會企業乃是在純慈善（非營利組織）與純營利（私人企業）之間的連續體。Alter（2006）認為美國社會企業的兩個特徵，一是非營利部門有強烈的商業傾向；另一是企圖接納私部門的紀律、創新與決心（參閱圖 2-1）。



圖 2-1 社會企業的混合光譜

資料來源：Alter（2006）

社會企業的功能，Thompson 與 Doherty（2006）歸納社會企業的功能有七項：（1）強調社會性目的。（2）透過資產和財富的獲得，投入社區利益的創造。（3）社會企業利用市場機制的商業交易（或部分商業行為）。（4）其營利所得與盈餘限制股東分配，而是貢獻或回饋給更多社會公益的社會企業。（5）社會企業的志工與職工擁有參與決策制定或治理的角色。（6）社會企業對社會民眾和廣大社群肩負社會責任的義務。（7）社會企業不僅有雙重底線，有時也肩負三重底線的典

範，且其有效證明大多數社會企業提供社會財富與社會回饋機制。基此，也呼應社會企業要重視社會、經濟與環境三重底線的使命。

總之，對於社會企業意涵與功能的論述，彼此有差異，但多元化的論述也豐富了社會企業蓬勃發展的精神，至於社會企業的核心精神在於公共利益的堅持與具有企業精神的運作策略，不過，它並不是以利潤極大化為主要訴求，而是以達成特定經濟或社會目標為宗旨，同時有助於解決社會問題。換言之，社會價值與使命是社會企業的核心目標，而經營只是為了賺取更豐厚的財務收入，以實踐社會價值與使命。

Defourny 與 Nyssens (王仕圖、官有垣譯, 2012) 將社會企業理論的發展歸納為三大學派，包括：(1) 賺取所得思想學派：第一個思想學派，乃基於賺取所得的策略，強調非營利組織透過商業活動的舉行或類似手段的運用來支持、實踐組織宗旨。(2) 社會創新思想學派：強調社會企業家的重要性，Dees (1998) 認為社會企業家在社會部門中扮演了引導變遷的代理人角色，其運作模式具有提高財務的穩定性、提高服務品質、提供工作機會給弱勢族群，以及促進組織專業化等優點。(3) EMES 的社會企業論述模式：EMES 嘗試提出一項社會企業理論，從理念型的觀點著手，社會企業可視為是一種多重目標、多元利害關係人，以及多樣化資源的事業組織 (陳定銘, 2015)。

此外，Dees (1998) 認為社會企業是一種動態的過程，會依照每個不同國家的歷史背景而有不同的發展。由學者的論點可以歸納出美國與歐陸型社會企業的發展顯現出不同特徵 (如表 2-1 所示)。由於受到世俗或基督教互助的傳統合作模式，歐陸型社會企業著重於志工行動、自助式的運作；而美國的社會企業則特別強調慈善事業、非營利組織的資源是來自於個人的慈善捐款或政府補助，而活動目的則著重於公眾需求，它的重點在於有一位具遠見的慈善家能為窮人帶來解決的方案 (Ridley-Duff & Bull, 2011)。

表 2-1 歐陸與美國社會企業架構比較

歐陸式社會企業	美國式社會企業
集體的活動	個人的行動
勞工運動或由政府回應社會議題	以企業家精神回應社會議題
增加社會資本與資產的建立	快速且有效率的達到社會產出
合作社與互助會	追求績效與更換代理人
利害關係人的調適	堅持願景
民主方式 (由下而上的治理)	慈善事業 (由上而下的治理)
屬社會經濟	可屬任何部門

資料來源：Ridley-Duff & Bull (2011)

二、社會價值與社會影響力評估

社會企業的社會價值建構，需要心靈智能如使命感、願景形塑、價值領導、同理心、多元與積極抗逆等特質，並成為社會禪型創業家。而孫健忠（1999）認為，對社會而言，欲維持社會運作，必須有一套規範被大家所接受，這些規範被尊崇，傳遞哪些行為是善良的，哪些行為是偏差的，扮演著社會獎懲機制的基準，而這些所反映的就是社會價值。而社會企業家是以社會信仰與價值為核心，如願景、同理心、價值信仰等心靈智能的認同，透過社會企業的社會價值實踐，改變社會環境與系統，發揮積極正向、公益慈善的社會價值與社會影響力。

社會企業的成果與效益衡量，很難以量化數據呈現，尚需要考量其對社會產生的價值與影響。衡量社會影響力並不像衡量財務狀況一樣簡單明瞭，盈虧從數字上便可一目了然；員工做志工服務所付出的心力，又或者企業提供實習機會給在學青年，該如何衡量其社會效益？Manetti（2014）認為，在社會企業運作過程中，大量的商業性質收入與社會公共利益，在部門中進行非互惠的轉讓，而社會企業嘗試某些可計算的行為，不僅是測量經濟表現，也有社會效益取得的各項產出和輸入的指標。

早期社會影響力評估(SIA)主要是用在環境影響方面的因素之一，直到1970年代開始逐漸變成一種評估條件，是發展單位用來評估他們的專案對於經濟、社會與環境所造成的影響，是否需要改善、調整或停止。社會影響力有許多相關的定義，如 Epstein 與 Yuthas（2014）認為社會影響力的意思是由各類活動、投資對環境和社會造成的改變；社會影響力所描述的是一種集合體，個人為了達到他們所想要的結果而投入了各種資源、投入、過程或政策並產生一些結果，可能是實質的或額外衍生的實際行動（Emerson, Wachowics, & Chun, 2000；Latane, 1981；Reisman, & Giennap, 2004）；另一種定義則是因外部性所導致的包括預期中的及非預期性的、正向及負向的以及長期或短期的行為（Epstein & Yuthas, 2014；Wainwright, 2002）。

然而，要進行社會影響力評估也非一蹴可幾，Sawhill 與 Williamson（2001）曾經提出社會影響力評估所可能面臨的困境，一個愈是不以營利所得為目的的任務，就愈難發展有效的影響力評估。其他的觀點則是認為，由於社會影響力所包含的因素眾多，故難以實行。Maas 與 Liket（2011）列出四個定義社會影響力的障礙：社會影響力往往難以衡量、從不同的面向來看，社會影響力有正有負，難以評斷、社會影響力有長期也有短期、許多因素都會產生社會影響力，難以有統一的衡量標準。由於社會影響力評估理論的不斷發展，由圖 2-2 可看出社會影響力評估的演進。

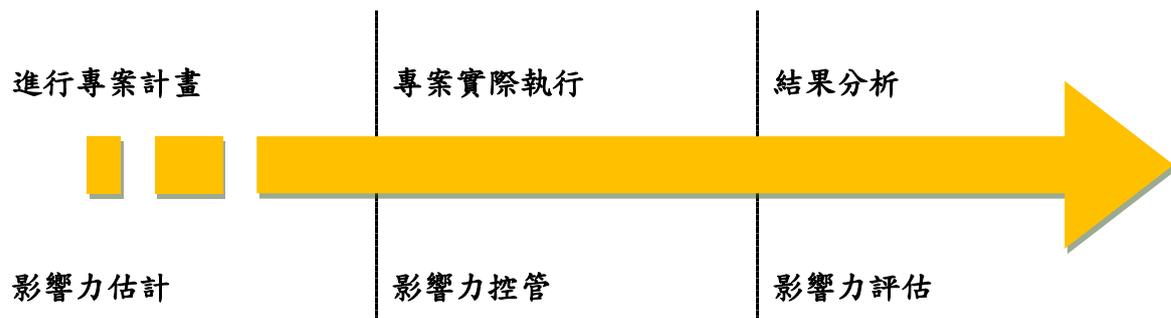


圖 2-2 SIA 演進圖

資料來源：Grieco (2015)。Assessing social impact of social enterprises.

至於在社會影響力評估當中，對於社會的定義也有不同的觀點，狹義觀點主要針對三重底線中對於社會性關注的部分。Vanclay (2004) 認為 SIA 必須結合環境和經濟影響評估，在此觀點下，社會性一詞代表較狹隘的意義(參閱圖 2-3)。

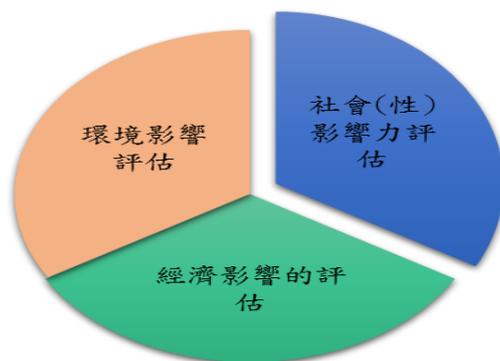


圖 2-3 SIA 中社會的狹義定義 (三重底線)

資料來源：Grieco (2015)。Assessing social impact of social enterprises.

廣義觀點則認為不應僅限於環境和經濟指標，而是關注於非經濟性的產出和組織整體性的目標。在此之下，SIA 在於建構一個組織影響力的概念，超乎純經濟因素之外，Fensterbusch 與 Freudenberg (2002) 針對社會經濟影響力評估有更精確的定義，他們認為「socio-half」是被經濟發展所影響的社會和文化，而「economic-half」則包括經濟、人口統計學和規劃。在此觀點之下，SIA 所關注的超乎了收益的創造，且包括經濟性和非經濟性的影響。

三、國際社會企業社會影響力評估模型

社會企業的發展與社會價值和影響力評估，有顯著的區域差異，如英美、歐陸等國家與亞洲國家也有所不同，由於社會企業在亞洲國家是相對較新的發展現象，許多研究大都採用歐美國家社會企業運作觀點。而金載久、趙顯株 (林怡君譯，2013) 研究指出，社會企業在許多產業大量成長主要是因為政府支持系統的協助，諷刺的是，政府的財務支持卻會弱化社會企業生存及可持續的能力。社會企業在財務方面易受影響、加上規模多為中小型，因而多仰賴政府的補助，而為解決目前此種現象，政府必須針對社會企業建立一套友善市場的機制，協助透過

資本市場而能支持自身的財務狀況。

基於上述論述，社會企業發展過程與產生的社會價值與影響評估，對於社會企業的財務獲取與永續發展，將是重要關鍵，本研究歸納國際上目前採用的社會企業社會影響力評估模型。根據 Grieco (2015) 出版的社會企業社會影響力評估 (Assessing social impact of social enterprises) 專書整理，共舉出四大類模型並且歸納出 76 個影響力評估的模型，分別敘述如下：質化篩選模型 (26 個)、管理模型 (14 個)、複合式模型 (20 個) 和簡易的社會數量模型 (16 個)，其中質化的模型最多，其次為複合式模型。

第一類為質化篩選模型，主要的目標是以質化方式評估、基本價值觀的釐清、特定結構的質量、社會回報、社會相容性等，其內容包含國際收支平衡表架構、核心價值、改變和實際質量、商業諮詢服務客觀的社會相容性評估等。第二類為管理模型，主要的目標是評估環境影響力、提供優質服務品質、評估組織績效、管理組織和評估社會影響力等，其內容包含環境稽查、服務認證、員工引導、品質管理和影響力等級系統等。第三類為複合式模型，主要目標是可信度、永續性、社會貢獻、目標貢獻、效率，其內容包含社會影響力、架構元素、商業要素、正面影響和品質自我評估等。第四類為簡易社會數量的模型，主要目標是測量、量化社會影響力、評估經濟影響、量化社會影響力和社會回報，其內容包含量化投資的社會影響力、乘數觀念、社會結果和社會承諾等。

綜言之，國際間最早開始發展社會企業的英國，在相關行業的數量，明顯多於其他國家，而相關的法規，如盈餘的分配及財產的配置上，英國的社會企業法制面也較其他國家完善與完整，在法制的規範上也較有詳細數據的表現。至於美國的社會企業在法制層面，因幅員遼闊，各州會有不同的規範，但大致上都是以稅法來限制。而相較於歐美國家社會企業的發展，臺灣關於社會企業法制層面的落實才正在起步，甚至目前尚處於草案階段，以及在民間公益團體方面也參與社會企業的登錄機制。未來可以參考國際間的社會企業評估模型，作為臺灣社會企業的社會價值推動與社會影響評估發展的方向，但相關政策與建議還需各方專業人士提出意見與想法，並推廣至社會大眾產生共識。

參、英國、美國與臺灣社會企業的現況發展

本節分別從英國、美國與臺灣社會企業的現況發展，以下分別敘述之。

一、英國社會企業的現況發展

英國政府對社會企業的定義相當寬鬆，2002 年起僅確認「社會企業主要是透過經營事業來達成社會公益目標，並將商業營運所獲得的利益，再投資於所欲達成的社會目標或是社區之中，而不是為企業股東與所有者的利益極大化而存在。」之所以只用政策定義，而非法律定義的原因，目的在於吸納民間的社會力，

藉由政府與民間雙方溝通互動，發展出一個各方認可、寬鬆界定的共同思考與行動框架，如此才能容納、鼓勵各種不同型態的組織，點燃社會創新的引信，方便公民參與社區事務，投入社會改造的工程（劉子琦，2015）。

2004 年英國通過《公司（審計、調查和社區企業）法》（Companies Audit, Investigations and Community Enterprise Act），該法第二部分增設全新的公司型態--社區利益公司（Community Interest Company, CIC），其成立要件為：1.紅利上限：社區利益公司可以比慈善組織從事更多的商業性活動，故其所獲取的利潤，將有限制分配給股東以及董事會成員，需符合以下基本要件：股利不得超過可分配盈餘的 35%，亦不得超過帳面價值的 20%，相關營運利息不得超過 10%，亦刪除英國央行基準利率的參考指標（Department for Business Innovations and Skills, 2013）。2.訂定資產封鎖條款（The asset lock provision）：若公司經營不善必須清理公司資產，該資產清理後之所得不能回歸給股東個人，而應重新投入其他社區公益事務。3.必須要有公司的章程與相關規章。4.必須要載明社區利益公司的名稱。5.必須繳交年度社區利益公司報告（丘昌泰，2015）。

英國政府在 2012 年國會通過社會價值法案（The Social Value Act），讓中央與地方政府的公共採購，積極採購社會企業的產品與服務（劉子琦，2015）。由於英國社會價值法案的制定，許多大型的公共採購案，必須優先採購社會企業產品與服務，所以社會企業在英國更加的蓬勃發展。而在社會企業發展過程中，如何認定其社會效益影響，社會企業的社會價值與社會影響力評估更顯出重要性，Nicholls（2009）認為社會企業的影響力策略，可建立在績效的改善、資源的取得，以及組織的正當性三者。因此，在英國政府與政策制定者鼓勵社會企業，使用 SROI 測量他們的社會經濟影響（Nicholls, 2007），SROI 已在世界各國被使用，近年來引進到歐洲和亞洲，SROI 主要使用是測量在當地社區，由營利或非營利組織所產生的經濟價值與社會價值（Scholten, Nicholls, Olsen, & Galimidi, 2006）。實施 SROI 分析過程的最終結果是整體組織中每一單位的項目花費，產生社會經濟的回報；SROI 是使社會企業部門，可以理解其服務範圍的影響，以及量化他們所產生的價值（Millar & Hall, 2013）。

SROI 全稱是社會投資報酬（Social Return on Investment），這個概念源自國外一些思維較前衛的會計師，他們認為主流企業在進行自身的會計和審計的時候，總會將各種的外部因素（externality）排除，而這些外部因素包括企業生產對環境/社區帶來的影響，一旦主流企業也願意接受像 SROI 這樣的會計邏輯，那麼這一思維的轉變也會連帶影響主流企業自身做出轉變。Jeremy Nicholls（Social Value International 的行政總裁）說：「目前的財務會計制度，照顧的主要是股東和投資者，弱勢群體卻不受重視，但他們所需要承受的社會影響，往往未能反映於各式的財務報告之中」¹。

¹資料來源：社會創新方法論：社會效益評估新手指南。社企流創業評論。檢索日期：2015/11/15。
<http://www.seinsights.asia/taxonomy/term/522>。

二、美國社會企業的現況發展

美國地區之社會企業多元化和聯邦稅法制訂有密切相關性，也因多元化之法律與社會企業結合，社會企業家可抉擇一項符合自身利益與社會公益目的之社會企業發展。周振鋒（2015）指出，美國有許多為符合社會企業需求量身訂做的新形態公司出現，即藉由創立組織作為鼓勵與推廣社會企業蓬勃發展之重要手段。由於美國商業組織法令為州法層級而非聯邦法，而各州對於應否另立新法或如何立法等事項，不見得相同。目前各州因應社會企業之新類型組織較重要者包括：B 型企業（或稱公益公司 Benefit Corporation）、低利潤有限責任公司（Low-Profit, Limited Liability Company, L3C）、公司靈活性法案中的多元目的公司，以及社會目的公司等，其中以 B 型企業最受矚目，不但相關立法的州數最多，探討的文獻也最豐富。

首先，美國在 2010 年 4 月由馬里蘭州率先通過 B 型企業的立法，隨後共有 28 州跟進。B 型企業強調企業要重視的利益，不是只有股東利益，還有勞工、環境、社區、治理、社會公平等。簡單說，未來企業必須兼顧獲利、維持社會公平與達到社會公益，三方並重，才是顯學。包括戶外服飾 Patagonia、全美最大冰淇淋品牌 Ben & Jerry's、募資平臺 Kickstarter、電商 Etsy、清潔用品公司 Method 和 Seventh Generation 等知名品牌，目前已經有 38 國，1229 家企業加入 B 型企業認證，並有超過 2 萬家的企業進行了 B 企業效益影響評估²。

其次，在美國進行公司型態社會企業的另一個選項是由佛蒙特州在 2008 年率先立法通過的低利潤有限責任公司（L3C）。L3C 公司是有限責任公司的變形，強調追求慈善、教育、社會等公益價值是公司優先存在的目標，其次才是獲利（劉子琦，2015），希望透過吸引私人資本投入社會公益的創新設計，亦即企業投資者投入非營利組織相關項目的投資方案（Program-Related Investment, PRI），進而創造較高的社會報酬，但仍然必須符合美國稅法規定的慈善資源管理（陳定銘、徐郁雯，2015）。L3C 最初並非聚焦於利潤的賺取，以及資本的增值，而是為了達到對社會有益處的目標，至於利潤的獲取則僅是次要的目標。因此，L3Cs 通常會存在於營利和慈善部門之間（Lane, 2011）。而 L3Cs 的成立，採行一貫模式，其金融報酬率原則上是低於 5%，而資金來源大多來自於私人基金會的特定計畫投資規定（Zouhali-Worrall, 2010）。

第三，2012 年 1 月加州通過 2011「公司靈活性法案」（The Corporate Flexibility Act of 2011），賦予社會企業更大的靈活性，既能追求經濟利潤更能達成社會目的。最後 2012 年 6 月於華盛頓州所成立的社會目的公司法案（Social Purpose Corporation, SPC, 2012），概念同於靈活性公司，並允許營利的私部門追尋社會目的，並同時為股東創造更多經濟價值利潤，由法律上默認其社會貢獻。

而檢視美國社會企業法規的近代成立過程，B 型企業、L3C 公司、公司靈活

²資料來源：B 型企業。社企流。檢索日期：2015/12/21。
<http://www.seinsights.asia/taxonomy/term/522>。

性法案，以及社會目的公司法案，以上四種社會企業法人化雖扮演美國社會企業法制史的重要角色，但並不符合美國稅收法中減免稅收資格要求，其貢獻者捐贈不得採行免稅優惠，只有免除股東訴訟爭端的風險與增加其社會企業品牌知名度，以此創造更廣的商業利潤收入（徐君，2012；陳定銘，2015）。

三、臺灣社會企業的現況發展

相較於歐美國家社會企業的發展，臺灣關於社會企業政策層面的落實才正在起步，相關政策與建議還需各方專業人士提出建議，並推廣至社會大眾產生共識。官有垣、王仕圖（2013）研究指出，臺灣的社會企業非常突顯對於所服務的弱勢群體帶來社會與經濟效益的重要性，然而在組織經營能力建構上的表現不突出。再者，政府在扶持與培力社會企業上依舊扮演十分重要角色，相對而言，社會企業對之依賴的程度似乎沒有減緩的趨勢。基此，如何使臺灣的政經環境因素，對於社會企業的發展更為友善與便利，使社會企業能夠產生更大的社會與經濟效益，是應該嚴肅思考的問題。

（一）社會企業行動方案

行政院在社會企業行動方案中，透過政策法規、社會支持、創新育成、資源連結產業交流，以及創業投資，以此為主的生態圈陸續成形，標誌出臺灣社會企業發展的重要里程碑。而對於社會企業發展兼採廣義及狹義操作型定義。廣義操作型定義泛指透過商業模式解決特定社會或環境問題的組織，其所得盈餘主要用於本身再投資，以持續解決該社會或者環境問題，而非僅為出資人或所有者謀取最大利益；就組織特性上，社會企業同時追求社會與經濟利益，但以創造社會影響力為主要使命，而就組織型態上，可以一般營利事業或者非營利組織之形態存在，其關注類型相當多元，包含弱勢關懷、在地發展、生態環保、公平貿易等。狹義操作型定義則須符合以下三要件：（1）組織章程應明定以社會關懷或解決社會問題為首要之目的。（2）每年會計年度終了，財務報表須經會計師查核簽證，並應申報及公告其社會公益報告。（3）組織當年度可分派盈餘應至少有 30% 保留用於社會公益目的，不得分配（經濟部，2014）。

而在臺灣，非營利組織於解決社會問題向來扮演重要且關鍵性的角色，而一般營利事業重視並踐行企業社會責任亦已行之有年，如何調和非營利組織的理想性與營利事業的經營模式，多年來為社會普遍重視之課題。因此，為了營造有利於社會企業創新、創業、成長與發展的生態環境，社會企業行動方案³的整體目標有以下三個部分：提供友善社會企業發展環境、建構社會企業網絡與平臺、強化社會企業經營體質（經濟部，2014）。

³資料來源：行政院社會企業行動方案（2014年-2016年）。檢索日期：2015/12/18。
<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>

(二) 臺灣社會企業登錄機制⁴

為了營造有利於社會企業創新、創業、成長與發展的生態環境，經濟部委託臺灣公益團體自律聯盟，以社會企業為對象，發展社會企業登錄機制平臺，倡導並執行資訊透明揭露，逐步達成友善社會企業生態。而社會企業登錄機制之目的有以下三點：1.建立社會企業資訊揭露機制，完善社會企業生態。2.建置社會企業登錄平臺，打造社會企業與社會大眾的溝通平臺。3.依社會企業發展提供其進入登錄平臺所需之輔導，協助社會企業檢視經營模式及社會影響力。

而社會企業登錄機制有以下兩種方式：方式一係由經濟部推薦社會企業名單，委託臺灣公益團體自律聯盟前往拜訪。召開第一次社企登錄諮詢委員會後，由臺灣公益團體自律聯盟發出邀請函，邀請社會企業進行登錄。於召開第二次社企登錄諮詢委員會後，完成登錄。方式二係由勞動部、農委會、內政部及衛福部等部會各自進行社會企業資格認定，並推薦至社會企業登錄平臺，由臺灣公益團體自律聯盟發出邀請函，完成登錄。

由於社會企業涉及範圍廣泛且種類繁多，因此，將各家根據不同屬性分類，共分為食農創新、社區發展／文化保存、就業促進、公平貿易、環境保護、醫療照護、教育學習及其他等八大類別。各家依其社會目的及產業類型發展，截至2015年12月20日止，已有101家社會企業完成登錄，其中以食農創新類別佔總數最多，計有27家，其次是社會發展／文化保存計有19家，而醫療照護類佔總數最少，僅有2家（見表3-1）。

表 3-1 臺灣社會企業登錄現況

類別	食農創新	社區發展／文化保存	就業促進	公平貿易	環境保護	醫療照護	教育學習	其他
家數	27家	19家	15家	7家	7家	2家	5家	19家

資料來源：整理自臺灣公益團體自律聯盟網站之社會企業登錄平臺。
(<http://social-enterprise.weebly.com/>)。檢索日期：2015年12月21日。

肆、社會企業社會影響力評估分析與討論

一、研究方法與對象

(一) 層級分析法

層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 是由匹茲堡大學的 Saaty (1990) 在 1971 年所發展出來的一套決策方法，主要是應用在不確定之情況下，具有多項評估準則的決策問題上。因此，本研究依據社會企業、社會價值與社會

⁴資料來源：臺灣公益團體自律聯盟網站之社會企業登錄平臺。檢索日期：2015/12/21。
<http://social-enterprise.weebly.com/>。

影響力評估的相關理論文獻，英國、美國等社會企業的實務經驗，以及歸納國際社會企業社會影響力評估模型，建構出臺灣社會企業的社會價值與社會影響力評估面向之層級分析問卷，旨在評估各面向的相對重要性權重分配與排序，完成「臺灣社會企業的社會價值與社會影響力評估相對權重體系」。並且從臺灣社會企業登錄的 101 家名單作為個案範疇，選取公司型態、NPO 型態與合作社型態的社會企業，加上公部門（中央與地方官員）的社會企業推動者，以及社會企業研究學者等相關利害關係人中挑選 13 位人員，進行層級分析法的問卷填寫。

（二）深度訪談

本研究以臺灣公司型態、NPO 型態與合作社型態的社會企業業者，加上公部門的社會企業推動者與學者等相關利害關係者，透過立意抽樣 16 人進行訪談，藉以瞭解社會企業的社會價值與社會影響力評估。基此，深度訪談題綱主要包括兩部分，第一部分為檢閱台灣社會企業推動效益，以及相關利害關係組織訪談，論述其推動社會企業價值與社會影響力評估實務，以及推動過程、面臨困境、未來發展等成效與影響。第二部分檢視臺灣社會企業社會價值與社會影響力評估的層級分析結果，並選取三個不同類型的社會企業個案，透過相對應的利害關係人訪談，研究成果做為臺灣社會企業價值與社會影響力評估的建議參考。

（三）研究對象

本研究對象依據層級分析法與深度訪談法，以臺灣社會企業登錄的 101 家名單作為個案範疇，加上公部門的社會企業推動者，以及社會企業研究學者等相關利害關係人，進行層級分析法的問卷填寫與深度訪談，並進行三個個案研究（參閱附錄 1）。

二、社會企業社會影響力層級分析（AHP）

為建立適用於各類型社會企業之評估構面與指標，本研究團隊先行透過文獻分析，綜合列出以下各重點評估構面及評估指標（第二層稱為評估構面；第三層稱為評估指標），請參閱圖 4-1。

(7大評估構面)

(評估指標)

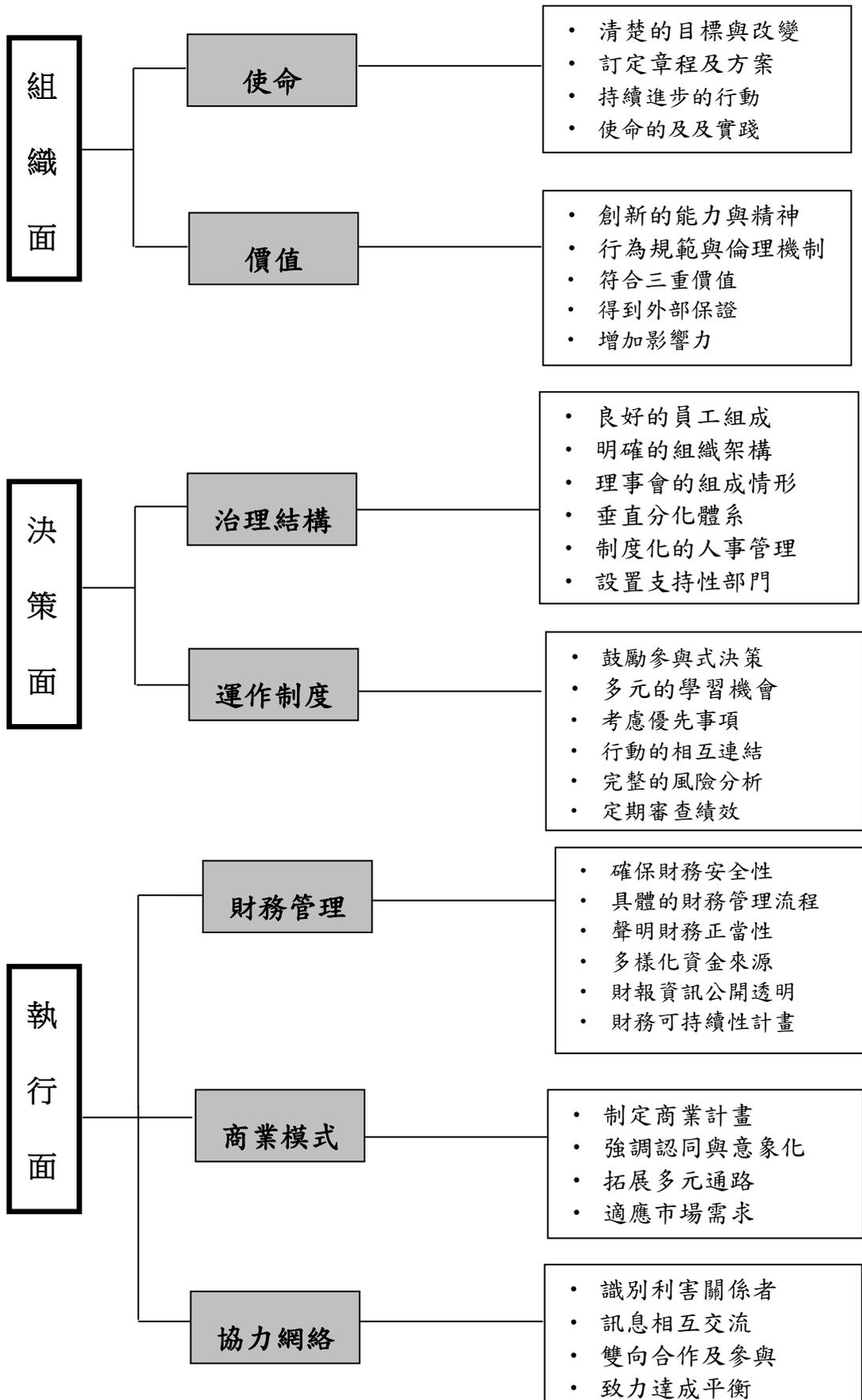


圖 4-1 層級分析評估構面與指標圖

(一) 社會企業之社會影響力整體評估構面

本研究總目標層「社會影響力評估」與第一層目標間權重分析，包括組織面的「使命」、「價值」；運作面的「治理結構」、「運作制度」；執行面的「財務管理」、「商業模式」、「協力網絡」等 7 項衡量構面。本研究分析結果發現，最重要的為「使命」(0.286)、次重要為「價值」(0.249)、接著為「商業模式」(0.136)、「治理結構」(0.094)、「協力網絡」(0.080)、「財務管理」(0.078)、最後為「運作制度」(0.076)，且 C.R=0.00232 小於 0.1 表示專家對此部份的問卷結果具有一致性。其相互階層關係以及總目標層權重，如圖 4-2 所示。對此，結果完全呼應了深度訪談的部分，產、官、學者一致認為使命與價值的創造對於社會企業本身的發展或是後續能產生怎麼樣的影響力都是最為首要的。

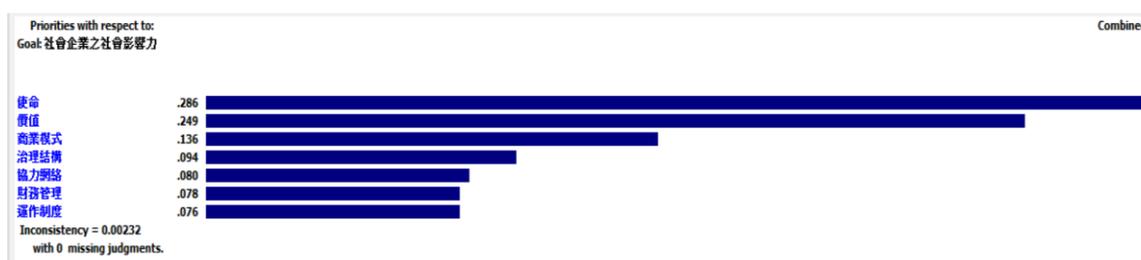


圖 4-2 社會影響力評估整體構面權重圖

資料來源：Expert Choice 層級分析軟體。

(二) 社會企業之社會影響力七大構面的次級指標分析

1. 使命

在「使命」的 4 項衡量指標中，本研究分析結果發現，最重要的為「清楚的目標與改變」(0.381)、次重要為「使命的積極實踐」(0.294)、接著為「持續進步的行動」(0.184)、「訂定章程及方案」(0.141)，且 C.R=0.00135 表示專家對此部份的問卷結果具有一致性。其相互階層關係以及總目標層權重，分別如圖 4-3 所示。對此，不論是公部門或實務界，也都一致表示組織目標的決定會影響後續決策面與執行面的每一步驟，尤其是在利益關係者與商業模式的建立上。

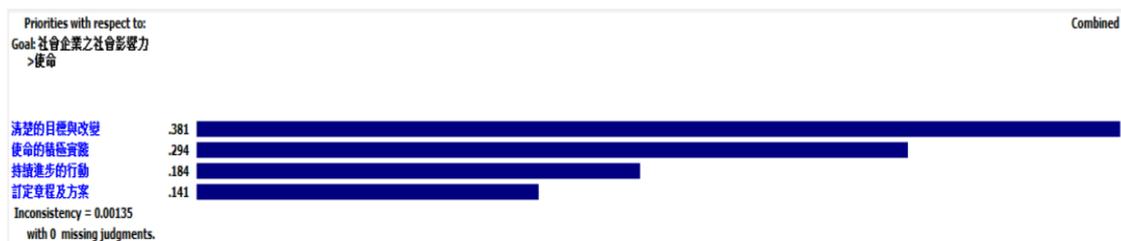


圖 4-3 社會影響力評估「使命」指標權重圖

資料來源：Expert Choice 層級分析軟體。

2.價值

在「價值」的5項衡量指標中，本研究分析結果發現，最重要的為「符合三重價值」(0.324)、次重要為「創新的能力與精神」(0.238)、接著為「增加影響力」(0.166)、「得到外部確信」(0.144)、「行為規範與倫理機制」(0.128)，且C.R=0.00138表示專家對此部份的問卷結果具有一致性。其相互階層關係以及總目標層權重，分別如圖4-4所示。對此結果，事實上要同時平衡社會、經濟及環境之間的平衡是非常困難的，尤其是各個組織都一定有自身首要關切的議題，不見得會有多餘的心力顧及其他面向。故本研究於訪談中特別請教各方的專家學者如何看待三重底線這件事，其皆表示三面向是環環相扣的，且價值、觀念上的永續要比起組織本身是否能永續更為可貴。另外，創新的精神與能力也顯現出社會企業跟一般企業最大的差別，思考以怎麼樣的方式去實踐社會使命是非常重要的。

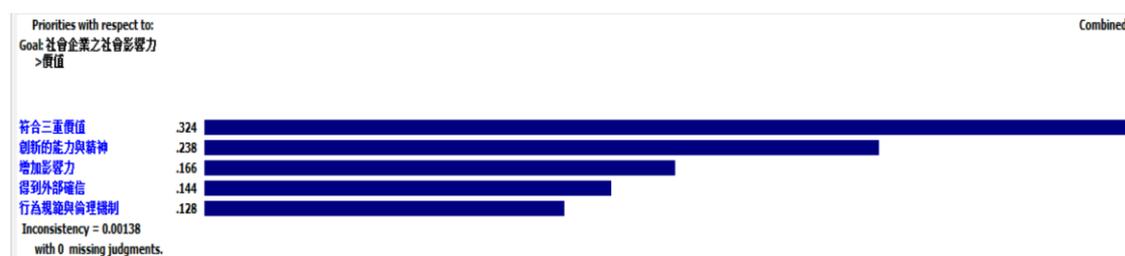


圖 4-4 社會影響力評估「價值」指標權重圖

資料來源：Expert Choice 層級分析軟體。

3.治理結構

在「治理結構」的6項衡量指標中，本研究分析結果發現，最重要的為「良好的員工組成」(0.264)、次重要為「明確的組織架構」(0.246)、接著為「理事會的組成情形」(0.192)、「設置支持性部門」(0.108)、「制度化的人事管理」(0.107)、「垂直分化體系」(0.083)，且C.R=0.00091表示專家對此部份的問卷結果具有一致性。其相互階層關係以及總目標層權重，分別如圖4-5所示。對此，不一樣之處在於組織管理者比起員工在深度訪談時更為被強調，認為理監事會、執行長等角色對於組織的發展是很關鍵的，但對於非營利組織或社會企業實務者來說，其在員工的培訓與招募上所花的功夫也能合乎指標結果。另外，垂直分化體系也相印證了目前台灣大部分社會企業都屬中小型，故組織呈現扁平式居多，自然在組織發展及影響力評估上就顯得較不重要。

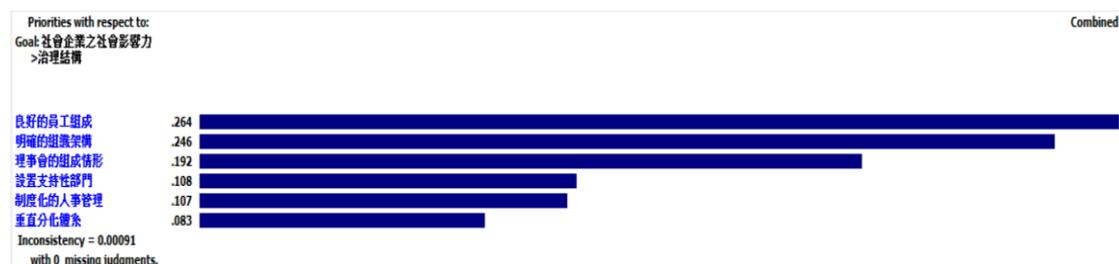


圖 4-5 社會影響力評估「治理結構」指標權重圖

資料來源：Expert Choice 層級分析軟體。

4.運作制度

在「運作制度」的6項衡量指標中，本研究分析結果發現，最重要的為「行動的相互連結」(0.241)、次重要為「鼓勵參與式決策」(0.201)、接著為「考慮優先事項」(0.150)、「多元的學習機會」(0.150)、「完善的風險分析」(0.126)、「定期審查績效」(0.088)，且 C.R=0.00151 表示專家對此部份的問卷結果具有一致性。其相互階層關係以及總目標層權重，分別如圖 4-6 所示。對此，行動間的相互連結可能是社會企業在面對資源不足上的相應之道，期望能夠將資源做最有效的發揮，盡最大的可能去拓展相關行動，連結解決在服務過程中所發現、衍伸的新需求，進而產生更強大的影響力。

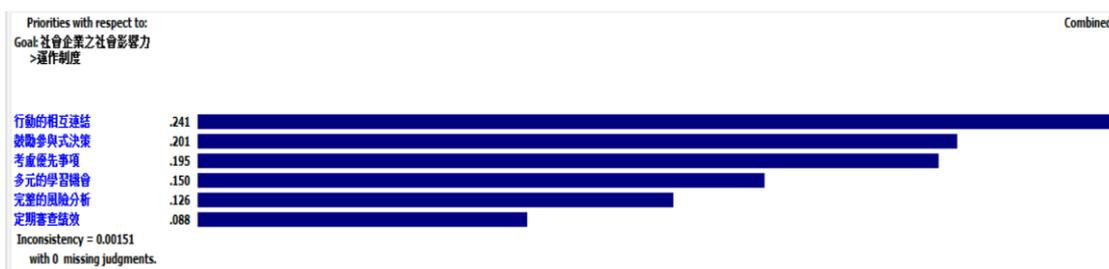


圖 4-6 社會影響力評估「運作制度」指標權重圖

資料來源：Expert Choice 層級分析軟體。

5.財務管理

在「財務管理」的6項衡量指標中，本研究分析結果發現，最重要的為「財務資訊公開透明」(0.232)、次重要為「聲明財務正當性」(0.193)、接著為「多樣化資金來源」(0.162)、「財務可持續性計畫」(0.151)、「具體的財務管理流程」(0.146)、「確保財務安全性」(0.117)，且 C.R=0.00091 表示專家對此部份的問卷結果具有一致性。其相互階層關係以及總目標層權重，分別如圖 4-7 所示。對此，實務界的受訪者也特別點出財務是否公開透明是最基本的，因為這直接影響到組織能否取信、責信於社會大眾及投資者，也是在做影響力量化指標時所不可缺少的。



圖 4-7 社會影響力評估「財務管理」指標權重圖

資料來源：Expert Choice 層級分析軟體。

6.商業模式

在「商業模式」的4項衡量指標中，本研究分析結果發現，最重要的為「適

應市場需求」(0.327)、次重要為「制定商業計畫」(0.299)、接著為「強調認同與意象化」(0.207)、「拓展多元通路」(0.167)，且 C.R=0.00035 表示專家對此部份的問卷結果具有一致性。其相互階層關係以及總目標層權重，分別如圖 4-8 所示。對此結果，實務界提出兩種看法，若從消費者的角度出發，只有當社會企業所提供的商品或服務在市場上有好的評價時，才能永久的獲得信賴與支持；若從組織的立場出發，商業模式是實踐願景的工具，每一種議題都會有千百中解決之道，該選擇哪一種方式完全視目標去決定，而當使命完成時也意味著組織的目標或多或少需要進行調整，整體的發展都必須時時不斷地注意外在環境與市場的需求及趨勢。

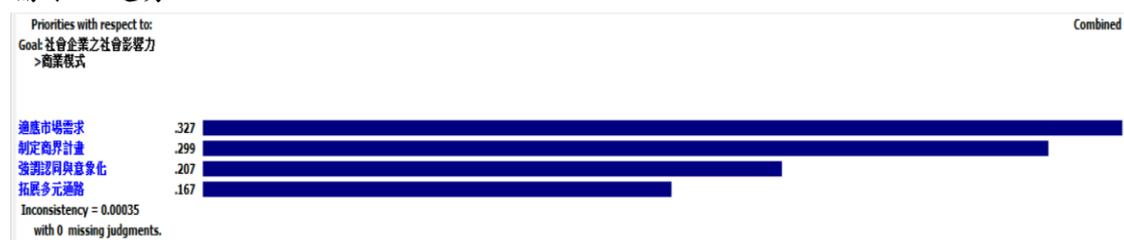


圖 4-8 社會影響力評估「商業模式」指標權重圖

資料來源：Expert Choice 層級分析軟體。

7. 協力網絡

在「協力網絡」的 4 項衡量指標中，本研究分析結果發現，最重要的為「識別利害關係者」(0.327)、次重要為「雙向合作及參與」(0.293)、接著為「致力達成平衡」(0.191)、「訊息相互交流」(0.189)，且 C.R=0.00101 表示專家對此部份的問卷結果具有一致性。其相互階層關係以及總目標層權重，分別如圖 4-9 所示。此結果可以呼應到「使命」指標上，綜合出產、官、學者的看法，只有先將目標訂定出來才能夠找尋參與行動當中的各別對象，尤其是要增加影響力最重要的東西就是有對象作為受力者。此外，合作是社會網絡機制建立的基礎，彼此應該要能互生、互存、互享、共融，當各方都覺得有利時，再來應注意資訊是否對稱，也就是有好的溝通才能維持信任。



圖 4-9 社會影響力評估「協力網絡」指標權重圖

資料來源：Expert Choice 層級分析軟體。

(三) 社會企業社會影響力整體次級指標的權重分析

在完成所有層級的指標權重後，本研究進一步分析各指標整體權重值，此可顯示台灣推動社會企業之社會影響力評估的重要性順序與影響層次，如圖 4-10

所示，可以發現清楚的目標與改變 (0.090)、符合三重價值 (0.078)、使命的積極實踐 (0.069) 是權重前三高的次級指標，代表日後在評估社會影響力時應優先思考這三項次級指標。接著，次高族群如增加影響力 (0.040)、適應市場需求 (0.043)、持續進步的行動 (0.043)、創新的能力與精神 (0.057) 等對於社會影響力也具有一定重要性。同時我們從這些領先指標中不難發現，社會影響力評估最主要的幾個方向是使命、價值及商業模式等。另一方面，設置支持性部門 (0.012)、制度化的人事管理 (0.012)、確保財務安全性 (0.012)、垂直分化體系 (0.009)、定期審查績效 (0.009) 的權重分數是相對最低的五個指標，代表產、官、學各方認為這些對於台灣在社會影響力上的關聯程度是有限的，故在達成與否上有一定的彈性空間。

此外，從圖 4-11 可以討論一些更細節的情況，通常來說第一層級權重高的面向，底下的次層級指標在整體上的排序也自然較高，如第「清楚的目標與改變」(0.090) 及「符合三重價值」(0.078) 分別皆為「使命」(0.286)、「價值」(0.249) 此七大面向中權重最高的兩個之首。然而有其他三種情況，第一種像第二層指標「識別利害關係者 (0.025) 因為其第一層面向權重僅排底五，所以儘管本身權重高達 0.327，但整體指標權重攤開來看的排序僅在中間部分；第二種像第二層指標「行為規範與倫理機制 (0.031)」本身權重僅有 0.128，故儘管第一層面向權重很高，但在整體指標權重攤開來卻掉在前十名之外；第三種則是像「適應市場需求 (0.043)」、「制定商業計畫 (0.039) 雖其第一層級面向權重不是很高，但本身權重高達 0.3 左右，故當整體指標權重攤開來看時就能躍進前十名中。

綜合上述，考量影響力評估的優先指標能從整體權重來看，也有好幾種決策方式是把個別權重高的指標拉出來與第一層面向做討論。此結果也要注意可能因為組織性質、人力、經費有別或一些特殊情況會有所差異，故如各方受訪者所建議，組織應當選擇最符合自身狀況的評估方式。而建立評估指標時應完全注重第一層構面權重，還是將整體構面權重弱但具有一定影響的次指標也納入就端看決策者的考量。

Goal: 社會企業之社會影響力

Overall Inconsistency = .00

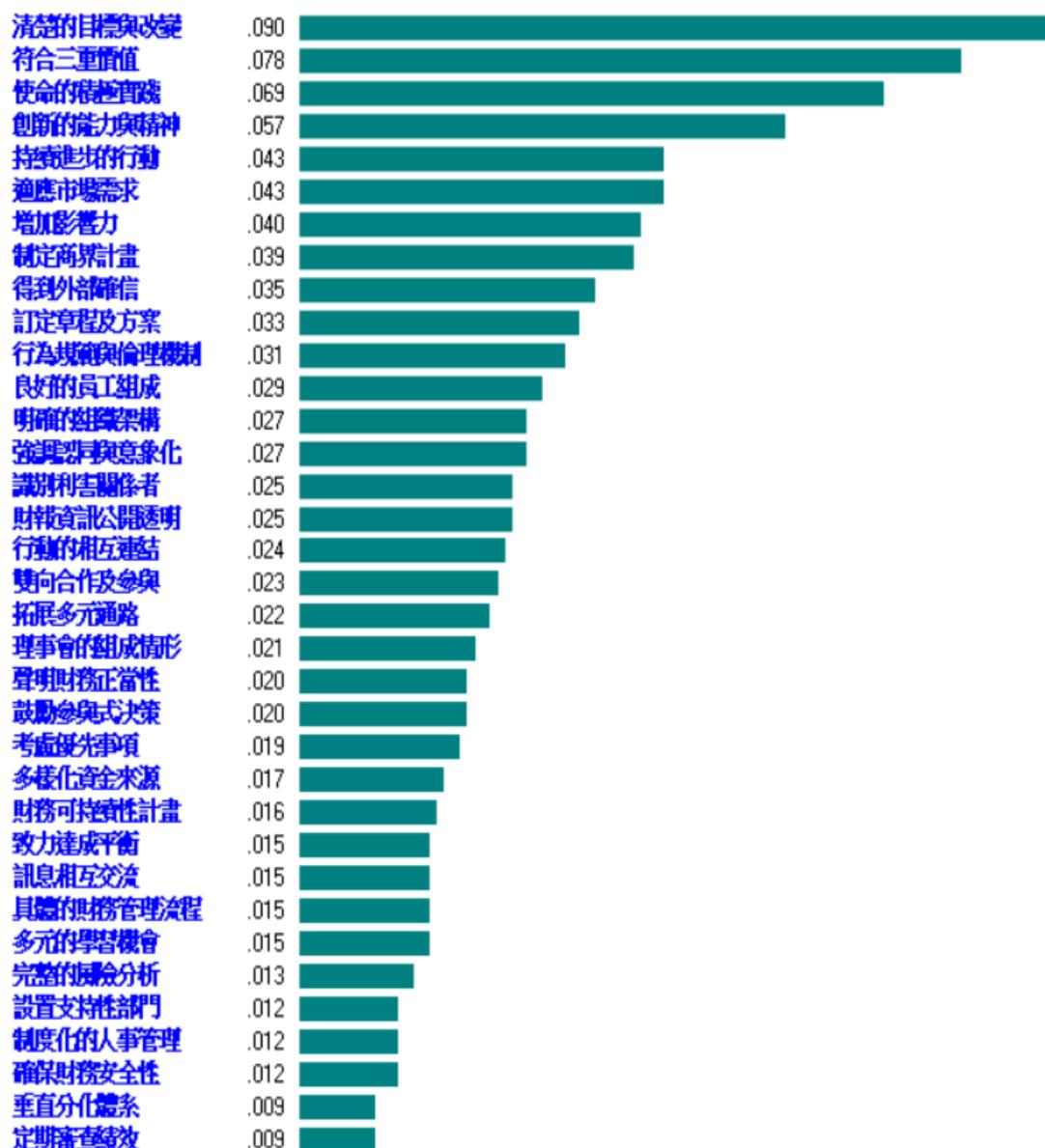


圖 4-10 整體次級指標權重分配與排序圖

資料來源：Expert Choice 層級分析軟體。

- **Goal: 社會企業之社會影響力**
 - **使命 (L: .286)**
 - 清楚的目標與改變 (L: .381)
 - 使命的積極實踐 (L: .294)
 - 持續進步的行動 (L: .184)
 - 訂定章程及方案 (L: .141)
 - **價值 (L: .249)**
 - 符合三重價值 (L: .324)
 - 創新的能力與精神 (L: .238)
 - 增加影響力 (L: .166)
 - 得到外部確信 (L: .144)
 - 行為規範與倫理機制 (L: .128)
 - **商業模式 (L: .136)**
 - 適應市場需求 (L: .327)
 - 制定商界計畫 (L: .299)
 - 強調認同與意象化 (L: .207)
 - 拓展多元通路 (L: .167)
 - **治理結構 (L: .094)**
 - 良好的員工組成 (L: .264)
 - 明確的組織架構 (L: .246)
 - 理事會的組成情形 (L: .192)
 - 設置支持性部門 (L: .108)
 - 制度化的人事管理 (L: .107)
 - 垂直分化體系 (L: .083)
 - **協力網絡 (L: .080)**
 - 識別利害關係者 (L: .327)
 - 雙向合作及參與 (L: .293)
 - 致力達成平衡 (L: .191)
 - 訊息相互交流 (L: .189)
 - **財務管理 (L: .078)**
 - 財報資訊公開透明 (L: .232)
 - 聲明財務正當性 (L: .193)
 - 多樣化資金來源 (L: .162)
 - 財務可持續性計畫 (L: .151)
 - 具體的財務管理流程 (L: .146)
 - 確保財務安全性 (L: .117)
 - **運作制度 (L: .076)**
 - 行動的相互連結 (L: .241)
 - 鼓勵參與式決策 (L: .201)
 - 考慮優先事項 (L: .195)
 - 多元的學習機會 (L: .150)
 - 完整的風險分析 (L: .126)
 - 定期審查績效 (L: .088)

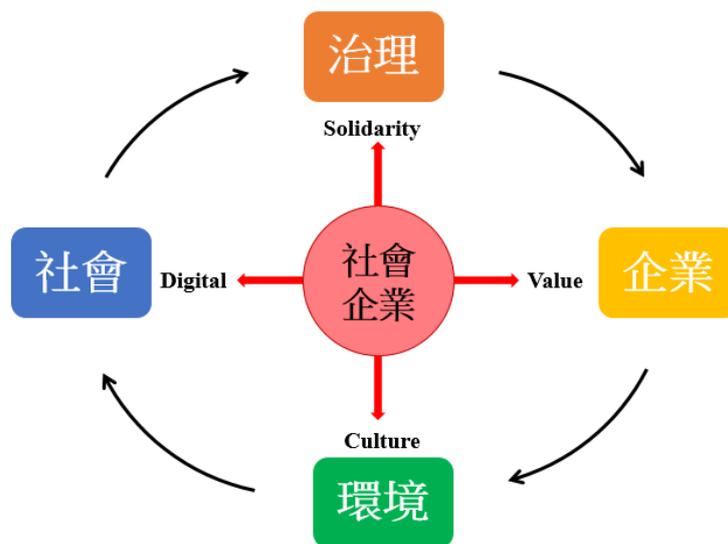
圖 4-11 整體次級指標權重分配樹狀圖

資料來源：Expert Choice 層級分析軟體。

三、社會企業社會影響力深度訪談分析

(一) 生態系統

社會企業在台灣的前身源自於合作經濟的概念，直至今日有著諸多不一樣的型態，而從整體社會企業的生態系統來看，其所涉及的面向包含社會、企業、治理及環境四者，且以滾動式的方式影響著彼此，如圖 4-12 所示。



最近是因為 CSR 的普及，聯合國永續目標，以各種各樣的循環經濟出現，所以有時候會將環境從人的治理分出來，這和過去我們所看到的團結經濟、合作經濟是不一樣的架構。...從政府的角度來看，並不會採取過於嚴格的定義，每一個新的社企，都是一種社會創新的方法。(受訪者 G1)

圖 4-12 層級分析評估構面與指標圖

資料來源：研究者根據受訪者 G1 之訪談內容所繪。

1. 政府身為參與者的作為

在這個社企生態系裡頭，無論是政策的形成或是在鼓勵社會創新上，政府的角色都屬於參與者而不是控制者。而由於台灣的社會企業多元，所面臨的問題各自有異，政府也擔任起一個促進者的角色，去帶動各地社群共同參與，並建立社會連帶。另外，從政府的角度而言，會採取以社會價值為出發點協助社會企業發展，而不是特別給予他們一筆優惠施加照顧。這點在實務界有著不一樣的想法，有一方與政府有著相似立場，認為若給予社會企業太多優惠，反而容易吸引打著社會企業名義來賺取利潤者的加入；另一方則認為特別提及希望在稅收上能獲得

更多優惠。

如果有太多的優惠給社會企業，反而是一般商業的企業會來成立社會企業，把這裡變成新興市場，有解決社會問題可是更注重賺多少錢，就是驅動的初衷不一樣。（受訪者 P2）

稅的優惠真的是很重要的因素，比如營業所得稅、進出口稅、貨物稅等這些東西，就是政府一般在鼓勵扶植一些新興產業的時候會做的優惠，其實都應該要能夠發生在社會企業身上。（受訪者 S14）

2.執行社會影響力評估的過程

（1）對評估指標與機制的要求

無論政府或專家都一致認為無法打造出一套適用於任何類型社會企業的評估標準，但其皆不擔心這種情況將成為推行評估的困境。對此，前者提出可以透過市場的透明及可苛責兩個機制來加以檢視外部確信；後者則指出不管是哪一種評估方式，都應該同時存有共同指標及差異指標兩類。藉由這些多元化的方式便能夠容納並符合各類不同社會企業的諸多社會價值與目標。

不管是什麼類型，環保、新住民、身障者等，都應該要有共同指標，另外一個是差異指標，不可能找到一個指標是所有類型的社會價值都可以放進去，那是不實際的，而且這個工程太大了，也不可能全部人都符合同一個。（受訪者 A1）

實務界的看法則不然，其認為應該要建立一個普及化且適用於各種不同類型組織的評估指標，否則很難確實計算出所產生的改變為何。但唯一可以肯定的是，無論統一與否，評估機制及指標能被認同且具有公信力才是最重要的。

商業機模式可以被計算，但是改變怎麼被計算呢？我們確實需要這些精確的數據資料去衡量我們所改變的事情是什麼，期待政府聯合產官學、公民代表或非營利組織的代表，共同去擬定適合台灣社會影響力的指標，這件事情不能急，要謹慎設定。（受訪者 P2）

（2）多元評估工具的運用

至於目前存在眾多不同的評估方法到底是好是壞呢？綜合公部門、專家學者及實務界的意見，其表示有著如此多元的認證不見得不好，因為百百種方法背後的邏輯跟觀念都是一樣的，也正因為功用的不同，反而有利於每個組織都能依照自己所需去選擇最適用的。專家學者指出社會影響力評估工具分為自評及他評兩種，而台灣的社會企業因為多屬中小型，在沒有財力之下往往只能選擇質性的評估方式。公部門則特別提到在使用質化與量化方式時：「一個是正確的方向比很精確的但錯誤的方向好。」也就是不要追求於產出數字化的效益，若是價值主張無法量化，寧可多花一些時間把質化的部分做好。

（3）社會影響力評估的對象

有些人會認為社會影響力評估只能用在社會企業身上，但由於社會企業的定

義廣泛，目前還是沒有一個一統的說法，故以評估來說，時常會被社會價值、社會創新等概念替代，而此情況對公部門及實務界兩方來說又產生了諸多不同的立場，前者認為能夠廣泛給予任何組織運用，後者則分成針對社會企業跟與一般企業共用兩種。此外，也產生了一些較為中立、理性的聲音，認為台灣有各式各樣這種由社會與企業連結而成的模糊組織，故在做社會影響力評估之時，就應該先透過個案的積累，擬定出適合台灣情況的方式，而不適一味參考國外的做法。

3.連結社會價值與影響力評估

(1) 強化社會大眾的認知度

台灣目前要求提出社會影響力評估的聲浪愈來愈大，除了需要各界共同研擬相關的專業知識與工具之外，公務門、實務界與學術界皆異口同聲表示應著手提升社會大眾對此議題的關注與認知是最為重要的。第一點是因為消費者是最直接影響社會企業的人；第二點則是投資者才能不受限於財務報表。唯有將社會企業精神及價值等觀念發揚起來，才能最根本、有效的改善整個社企大環境，以擁有更長遠的發展。

(2) 影響力評估所扮演的角色

評估社會價值或影響力是用來了解組織發展趨勢的策略工具之一，但不是只著重在結果是正是負，而是要確定社會價值是否有被創造出來，並且能夠清楚的將成功經驗及理念傳達給他人。如此一來，也能夠改善資本主義發展所帶來的種種社會、環境等問題。

(二) 組織面向

1.揭露使命與價值是首要

公部門近來漸漸將社會企業之價值與影響力帶入運作體制當中，協助社企發展之具體作為如致力於共同公共契約，以責信的方式進行採購、從新版公司法的訂定，要求必須很明確的於章程說明目的。顯見政府對於其實社會價值的看中，強調無論什麼類型的社會企業都必須要主動揭露自己的使命為何，而不是由政府界定，否則就太一致性了。此外，實務界也具有相同的意見，認為使命能創造願景，所以組織只有在確立價值後才能訂定目標產生策略，進而設計方案去完成使命、宗旨跟價值。而從這個邏輯過程中也能夠明白社會企業與一般企業的差別。

2.目標連結參與對象

一旦組織訂定出目標以後，必須根據目標去識別能夠從中參與的利害關係者，因為各個對象都會影響商業模式的建立，並決定計畫的執行成敗。

3.品質突顯價值

實務界一致強調掌握社企產品及服務的品質是非常重要的。第一點從消費者的立場來看，只有當其知道從社會企業購買的東西與一般企業無所差別時，才能

常態甚至永久的支持下去，以社會價值吸引消費者而不是只依靠一時的善心。

社會企業最後還是要回到市場，政府還沒立法之前主事者就把自己當成是企業，還是要跟市場的品質、服務、價格一樣好，才能對於台灣社會企業產生好的改變。(受訪者 P2)

而從組織本身來看，品質的把關是建立品牌價值的根基，且好的商譽對於前端的生產者或後端的消費者都能帶來更多的保障與價值，甚至有朝一日能夠讓社會大眾產生直覺式反映，想到某樣商品或服務就代表某個組織。

4.永續經營的意義

現今多數人重視社會企業的三重底線精神，認為必需在經濟、社會和環境三面向中取得平衡，但對於大多數的社企而言這是非常困難的。對此，為有效地將永續作為社企在發展與推動的核心價值，專家學者及實務界給予以下幾點建議：

(三) 決策面向

1.人事架構與管理制度

(1) 管理者影響發展方向

當要開創一個組織的時候，一定得先確定所有治理階層關係人的共通使命，如理監事、董監事等，釐清或建立後才能有一致的發展方向，進而去專業化分工以完成使命。無論哪類型的組織，管理者都是非常重要性的存在，但社會企業跟一般企業的管理方式又不同，由於對員工採取較寬鬆方式，故相對來說，可能導致管理階層承擔更高的壓力，是需要深思的一件事。

(2) 人力資源的安排

台灣的社會企業大多屬於中小型組織，故一般都是較為扁平式的組織架構，大致上是第一層是董事長、理事長或執行長，第二層是行政管理或產品行銷者，其餘人員則都屬於同一階層。而基於每個組織本身針對的社會議題不同，故對於員工的聘僱與訓練都自有一套準則，但整體而言，社企對於塞選員工的條件都較一般企業友善，且更願意給予學習、訓練的機會，以適應組織本身所需。

訓練員工就是多嘗試，然後耐心，比起一般企業我們會給新進員工更長的適應的空間，在管理上也比較有彈性，可能在制度的設計上都是從這些員工為出發點。(受訪者 S2)

2.風險評估方式

社會企業的類型多元，根據不同的社會目標及服務對象會影響運作模式，故每個面向都應該採取不同的評估方式，以下是一個作為整合式平台社企的作法：

(四) 執行面向

1. 財務管理對社會企業的重要性

(1) 數據的意義不在呈現社會價值

財務管理無論是對於一般企業或社會企業而言都是非常重要的，因為確實地衡量財務狀況能夠有效地檢視組織在經營、發展上是否能站穩腳步，除了得以確保自身擁有實現社會價值的能力之外，唯有達到收支平衡的基本前提下才能夠稱得上是社會企業，但要特別注意的是，財務上的正負值並不同於組織對於社會價值或影響力的貢獻，對各方利害關係者來說，心理層面上的感覺還是更主要的。

(2) 釐清社會影響力投資者

此外，在獲取資金來源時，社會企業應該要懂得捐款人跟投資人是完全不同的概念，捐款人是願意給一筆錢僅要求組織產出報告，但投資人則會於日後要求將所投入的錢回收。那社會影響或公益創投的投資不但會希望有回收，也要得到社會報酬或心理上的滿足感。故當投資者與社會企業在財務上有所合作時，雙方都應當表達清楚自身的角色與期望。

2. 商業模式非必然的存在

社會企業目前在法律上還沒有一個準確明訂的定義及規範，而社會大眾一般大多以「用商業模式來解決社會問題的組織」說明之。對於實務界來說，這是一個過於簡化而不被認同的說法，其皆表示商業模式只是用以更有效率實踐社會目的之工具，但並不是構成社會企業運作與執行的必然條件，因為也有許多社會問題是不能透過商業模式便能得以解決的。

3. 重視社會資本的累積

談社會影響力或社會投資報酬時，整體環境中的利害關係者也是絕對不可或缺的，包括顧客、供應商、社區等一切在行動網絡中的對象都必須好好建立關係並納入評估中。

伍、結論

本研究建構 7 大構面與 35 項指標，並藉由產、官、學實施 AHP 層級分析，將結果對照深度訪談可以發現各面向與指標的排序在一定程度上有其邏輯性。七大面向前三重要排序為使命、價值、商業模式，合乎受訪者所指出從思想到執行的過程中，一定要先有使命才能評估組織的價值，而社會企業在光譜中有諸多不同類型，但共同點都是有目的在於解決社會議題的事業，當中最重要的是要先訂定出清楚及最終的目標，才能識別利害關係者，並藉由創新的商業模式做為執行工具。接著次重要是治理結構及協力網絡，可見當前面概念性階段都鋪陳好了後，組織就必須建構出一套治理方式，先讓本身內部的體系穩定，才有能力將上

下游的消費者、生產者都一同納入整個行動當中。

最後是財務管理及運作制度，此兩構面與深度訪談的結果是有較多討論空間的，少數受訪者認為沒有好的財務管理就勢必無法永續經營下去，因為唯有能自給自足才得以稱作社會企業；大部分受訪者則表示財務管理比起他者是較可有可無的，因為一個組織財務上的好壞僅能揣測組織能否妥善維持，但絕無法用以衡量其對社會價值與影響力有無具體貢獻。而運作制度也是受訪者較少主動談起的面向，或許如某些專家學者所說，每個案子針對的目標都應該是獨一無二的，故組織本身的運作制度也不會固定不變，且本研究認為其次級指標像是定位現況及優劣勢、擬定改善計畫等都屬於行動後期的指導方針，面向本身就涉及低程度的評估，加上因會隨時調整的關係，在整體社會影響力評估上才會處於不那麼需要被優先考慮的位置。

而當非營利組織需要解決財務問題，得以使本身能夠不那麼依靠補助或捐款時，或是期望能為服務對象或地區做更多能力以外的事時，便會透過事業化或轉型社會企業的方式加以突破現有的發展困境。而因為每個組織所關注的社會議題不同、涉及的資源不一，故評估後自然也呈現不同的結果，像針對特定族群的行動可能更著重在組織治理結構及人事運作上、鑲嵌於在地發展、營造的則注重與當地厲害相關者的合作及資訊交流的難易程度、販售特定商品或服務的則最為在乎商業模式的建立與價值的傳遞。基此，完全呼應了產、官、學者的看法，其認為在社會價值與影響力評估上完全不可能建立出一套一體適用的準則，應該依照各個組織本身的使命與發展階段去選擇較能展現自身價值與影響力的評估方式。故期望台灣能透過大量的案例研究以歸納出在社會企業光譜中不同類型組織所能適用的方法，而本研究在各面向與指標的權重分析結果則能作為建構共同指標與差異指標的參考之一。

總之，有關社會企業社會影響力評估面向與指標權重，對於社會企業發展與社會效益影響具有重要的參考依據。而其核心理念是社會經濟理論的具體實踐，未來研究將朝向檢視台灣社會企業如何有效落實社會經濟與社會價值，產生社會影響力。

附錄 1 研究對象一覽表

類型	組織名稱	代碼	AHP 問卷	深度訪談
公部門 1	行政院政務委員(負責社會企業)	G1	✓	✓
公部門 2	勞動力發展創新中心主任	G2		✓
公部門 3	勞動力發展創新中心科長	G3	✓	
學者 1	台灣師範大學社會教育學系	A1	✓	✓
學者 2	法鼓文理學院社會企業與創新碩士學位學程	A2	✓	
學者 3	中央大學企管系兼任尤努斯社會企業中心主任	A3	✓	
學者 4	暨南國際大學通識教育中心兼任助理教授	A4		✓
實務 1	台灣社會影響力研究院理事長	P1	✓	✓
實務 2	台灣公益 CEO 協會秘書長	P2	✓	✓
社企 1(NPO)	木匠的家關懷協會理事長	S1	✓	
社企 2(NPO)	木匠的家關懷協會專案經理	S2		✓
社企 3(NPO)	木匠的家二手店電器師傅	S3		✓
社企 4(NPO)	木匠的家關懷協會行銷企劃	S4		✓
社企 5(NPO)	木匠的家二手店消費者	S5		✓
社企 6(NPO)	至善社會福利基金會執行長	S6		✓
社企 7(NPO)	至善社會福利基金會社工人員	S7		✓
社企 8(NPO)	至善社會福利基金會行政社工	S8		✓
社企 9(NPO)	桃米休閒農業區推展協會理事長	S9		✓
社企 10(NPO)	新北市銀髮族協會秘書長	S10	✓	
社企 11(社企)	桃米生態解說員間民宿老闆	S11		✓
社企 12(社企)	蓋婭社會企業有限公司創意總監	S12	✓	
社企 13(社企)	蓋婭社會企業有限公司理事長	S13		✓
社企 14(社企)	眾社會企業創辦人	S14	✓	
社企 15(社企)	台灣公益團體自律聯盟研究員	S15	✓	
社企 16(社企)	黑暗對話社會企業	S16	✓	

資料來源：研究者自繪。

參考文獻

一、中文部分

- 王仕圖、官有垣譯 (2012)。J. Defourny, & M. Nyssens (著)。歐洲與美國的社會企業和社會創業精神的概念內涵：趨同與分歧。載於官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖 (主編)，**社會企業：臺灣與香港的比較** (頁 28-60)。臺北市：巨流。
- 丘昌泰 (2015)。我國社會企業法定位問題之探討。論文發表於元智大學所舉辦之「社會企業的全球思維與在地深耕學術研討會」，桃園市。
- 吳成豐 (2014)。組織倫理實踐與社會創業精神。臺北市：鼎茂。
- 周振鋒 (2015)。談美國社會企業立法—以公益公司法為中心。**國立中正大學法學集刊**，46，55-108。
- 官有垣、王仕圖 (2013)。臺灣社會企業的能力建構與社會影響初探。**社區發展季刊**，143，51-67。
- 林以涵 (2014)。翻轉世界的變革力量。載於社企流 (著)，**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！** (頁 25-42)。臺北市：果力文化。
- 林怡君 (譯) (2013)。金載久、趙顯株 (著)。當前韓國社會企業的重要議題與相關政策。**社區發展季刊**，143，140-150。
- 孫健忠 (1999)。社會價值與社會控制：以社會救助為例。**臺大社工學刊**，1，77-109。
- 徐君 (2012)。社會企業組織形式的多元化安排：美國的實踐與啟示。**中國行政管理**，10，91-94
- 陳定銘 (2015)。臺灣社會企業社會影響力指標之研究。科技部104年度專題研究計畫。(MOST104-2410-H-008-026)。
- 陳定銘、徐郁雯 (2015)。臺灣與英國、美國社會企業政策與社會影響力。論文發表於元智大學所舉辦之「社會企業的全球思維與在地深耕學術研討會」，桃園市。
- 經濟部 (2014)。社會企業行動方案 (103-105年)。經濟部。
- 劉子琦 (2015)。英國社會企業之旅。臺北市：新自然主義。

二、英文部分

- Alter, K. (2006). Social enterprise models and their mission and money relationships. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp.205-232). New York: Oxford University Press.

- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional source of funding fall short?, *Harvard Business Review*, *January/ February*, 54-67.
- Defourny, J. & 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.
- Department for Business Innovations and Skills. (2013). Retrieved from October 15, 2013, from <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-business-innovation-skills>
- Emerson, J., Wachowics, J., & Chun, S. (2000). *Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector*. San Francisco, CA: The Roberts Foundation.
- Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2014). *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies, and impact investors*. San Francisco, CA: Berrett- Koehler.
- Finsterbusch, K., & Freudenburg, W. R. (2002). Social impact assessment and technology assessment. In R. E. Dunlap & W. E. Michelson (Eds.), *Handbook of environmental sociology* (pp.407-447). Westport, Conn: Greenwood Press.
- Grieco, C. (2015). *Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all?* New York: Springer.
- Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2015). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *44*(6), 1173-1193.
- Keohane, G. L. (2013). *Social entrepreneurship for the 21st century: Innovation across the nonprofit, private, and public sectors*. New York: McGraw Hill.
- Lane, M. J. (2011). *Social enterprise: Empowering mission- driven entrepreneurs*. North Clark Street, Chicago: American Bar Association.
- Latane, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, *36*(4), 343-356.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, *41*(1), 36-44.
- Manetti, G. (2014). The Role of blended value accounting in the evaluation of socio-economic impact of social enterprises. *Voluntas*, *25*, 443-464.
- Mass, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. In R. L. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, M. Csutora (eds.), *Environmental management accounting, supply chain management, and corporate responsibility accounting* (pp.171-202). New York: Springer.
- Millar, R., & Hall, K (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
- Nicholls, A. (2007). Why measuring and communicating Social value can help social enterprise become more competitive. London: Cabinet Office.
- Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we?: Blended Value Accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769.
- Reisman, J., & Giannap, A. (2004). *Theory of change: A practical tool for action, results and learning*. Seattle, WA: Organizational Research Services.
- Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2011). *Understanding social enterprise: Theory & practice*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9-26.
- Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 371-386.
- Scholten, P., Nicholls, J., Olsen, S., & Galimidi, B. (2006). Social return on investment. A guide to SROI analysis. Amstelveen, Noord-Holland: Lenthe Publishers.
- Shaw, E. Gordon, J., Harvey, C., & Maclean, M. (2013). Exploring contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(5), 580-599.
- Social Enterprise UK (2013). State of Social Enterprise Survey 2013: The People's Business. Royal Bank of Scotland Group.
- Social Purpose Corporation. (2012). Retrieved from October 15, 2013, <http://www.spcwa.com/>
- Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2015). The social and economics mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1051-1082.
- The Corporate Flexibility Act of 2011. (2012). Retrieved from October 15, 2013, from <http://www.nonprofitlawblog.com/home/2011/02/corporate-flexibility-act-of-2011.html>
- Thompson, J., & Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 361-375.
- Vanclay, F. (2004). The triple bottom line and impact assessment: How so tbl, eia, sia, sea and ems relate to each other? *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 6(3), 265-288.
- Wainwright, S. (2002). *Measuring impact: A guide to resources*. London: NCVO Publications.

Young, D. R. (2001). Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 139-157.

Zouhali-Worrall, M. (2010). For L3C companies, profit isn't the point. *CNN Money*. Retrieved July 25, 2011. <http://money.cnn.com/>