

2018人文關懷與社會實踐暨世界公益學論壇

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
2018年1月13日



目錄

第一部分 『緒論』

第二部分 『文獻探討與理論基礎』

第三部分 『英國、美國與臺灣
社會企業的現況發展』

第四部分 『社會企業社會影響力
評估分析與討論』

第五部分 『結論』

第一部分

緒論

第二部分 文獻探討與理論基礎

第三部分 英國、美國與臺灣社會企業的現況發展

第四部分 社會企業社會影響力評估分析與討論

第五部分 結論



社會企業明確地將焦點放在社會價值的創造

- 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、Michelini 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，但是仍然缺乏系統性的影響評估。
- 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

(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

第一部分 緒論

第二部分

文獻探討與理論基礎

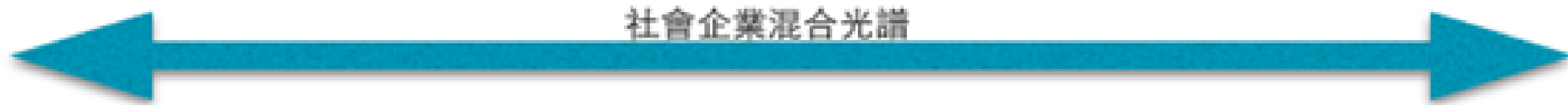
第三部分 英國、美國與臺灣社會企業的現況發展

第四部分 社會企業社會影響力評估分析與討論

第五部分 結論

社會企業的意涵、功能與理論

- 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。



傳統非營利事業	由活動產生收入之非營利事業	社會企業	社會責任的企業	企業從事社會責任	傳統盈利事業
---------	---------------	------	---------	----------	--------

- 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：

(1)
賺取所得思想學派

(2)
社會創新思想學派

(3)
EMES的社會企業論述模式

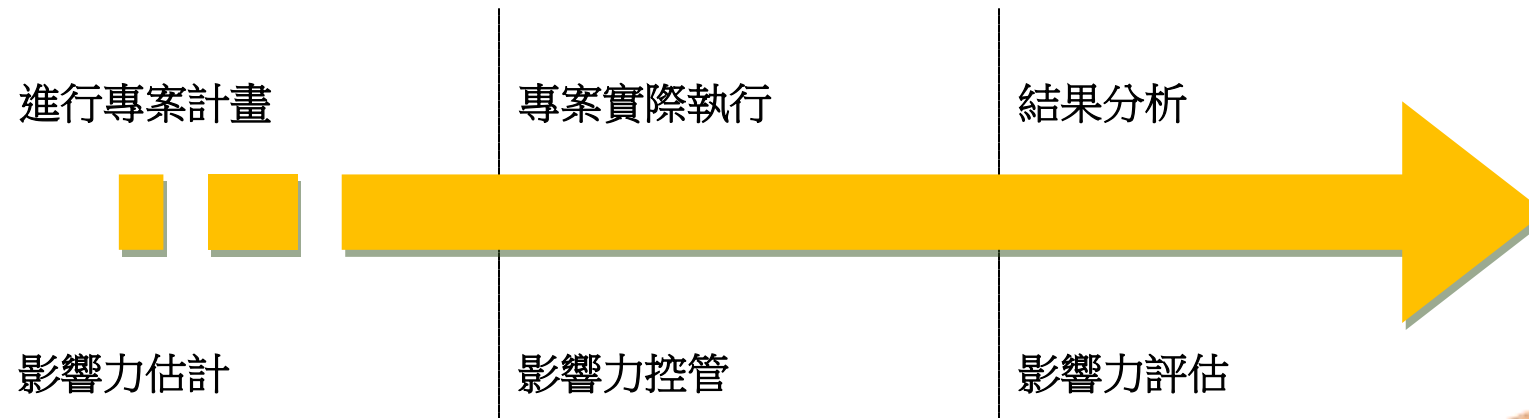
➤ 社會企業的意涵、功能與理論

- 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：

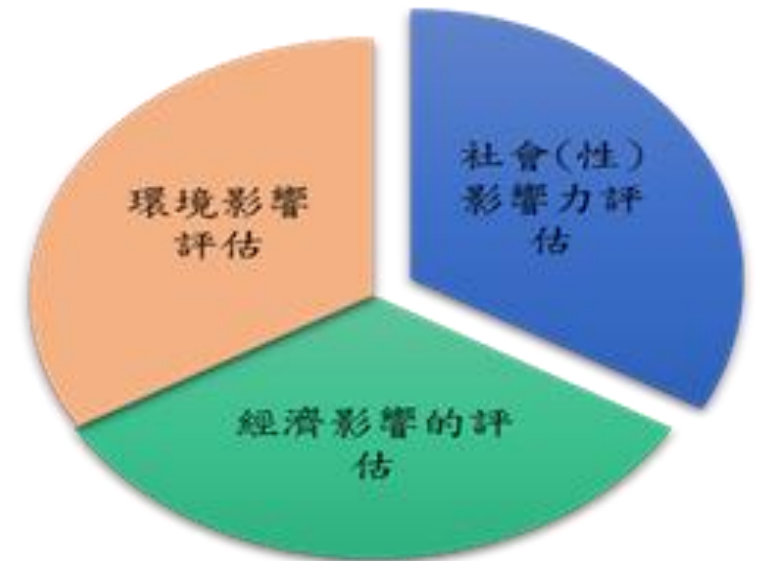
歐陸式社會企業	美國式社會企業
集體的活動	個人的行動
勞工運動或由政府回應社會議題	以企業家精神回應社會議題
增加社會資本與資產的建立	快速且有效率的達到社會產出
合作社與互助會	追求績效與更換代理人
利害關係人的調適	堅持願景
民主方式 (由下而上的治理)	慈善事業 (由上而下的治理)
屬社會經濟	可屬任何部門

社會價值與社會影響力評估

- 社會影響力評估理論的不斷發展，由圖可看出社會影響力評估的演進：



- 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；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。



➤ 國際社會企業社會影響力評估模型

- 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。

質化篩選模型

(26個)

- 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。

管理模型

(14個)

- 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。

複合式模型

(20個)

- 主要的目標是可信度、永續性、社會貢獻、目標貢獻、效率。

簡易的社會數量模型

(16個)

- 主要的目標是測量、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。

第一部分 緒論

第二部分 文獻探討與理論基礎

第三部分

英國、美國與臺灣 社會企業的現況發展

第四部分 社會企業社會影響力評估分析與討論

第五部分 結論

英國社會企業的發展

2002年政策定義

「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。」

2004年通過《公司（審計、調查和社區企業）法》

第二部分增設全新的公司型態 - 社區利益公司
(Community Interest Company, CIC)

2012年通過社會價值法案

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。

- 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)。

美國社會企業的發展

2010年通過B型
企業的立法

2008年通過低利
潤有限責任公司
(L3C)

2012年1月通
過2011「公司
靈活性法案」

2012年6月成
立社會目的公
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）。

台灣社會企業的發展

社會企業行動方案

- 行政院透過政策法規、社會支持、創新育成、資源連結產業交流，以及創業投資，標誌出臺灣社會企業發展的重要里程碑。
- 整體目標有以下三個部分：
 1. 提供友善社會企業發展環境
 2. 建構社會企業網絡與平臺
 3. 強化社會企業經營體質

臺灣社會企業登錄機制

- 經濟部委託公益團體自律聯盟，倡導並執行資訊透明揭露，逐步達成友善社會企業生態。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。
- 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

第一部分 緒論

第二部分 文獻探討與理論基礎

第三部分 英國、美國與臺灣社會企業的現況發展

第四部分

社會企業社會影響力評估 分析與討論

第五部分 結論

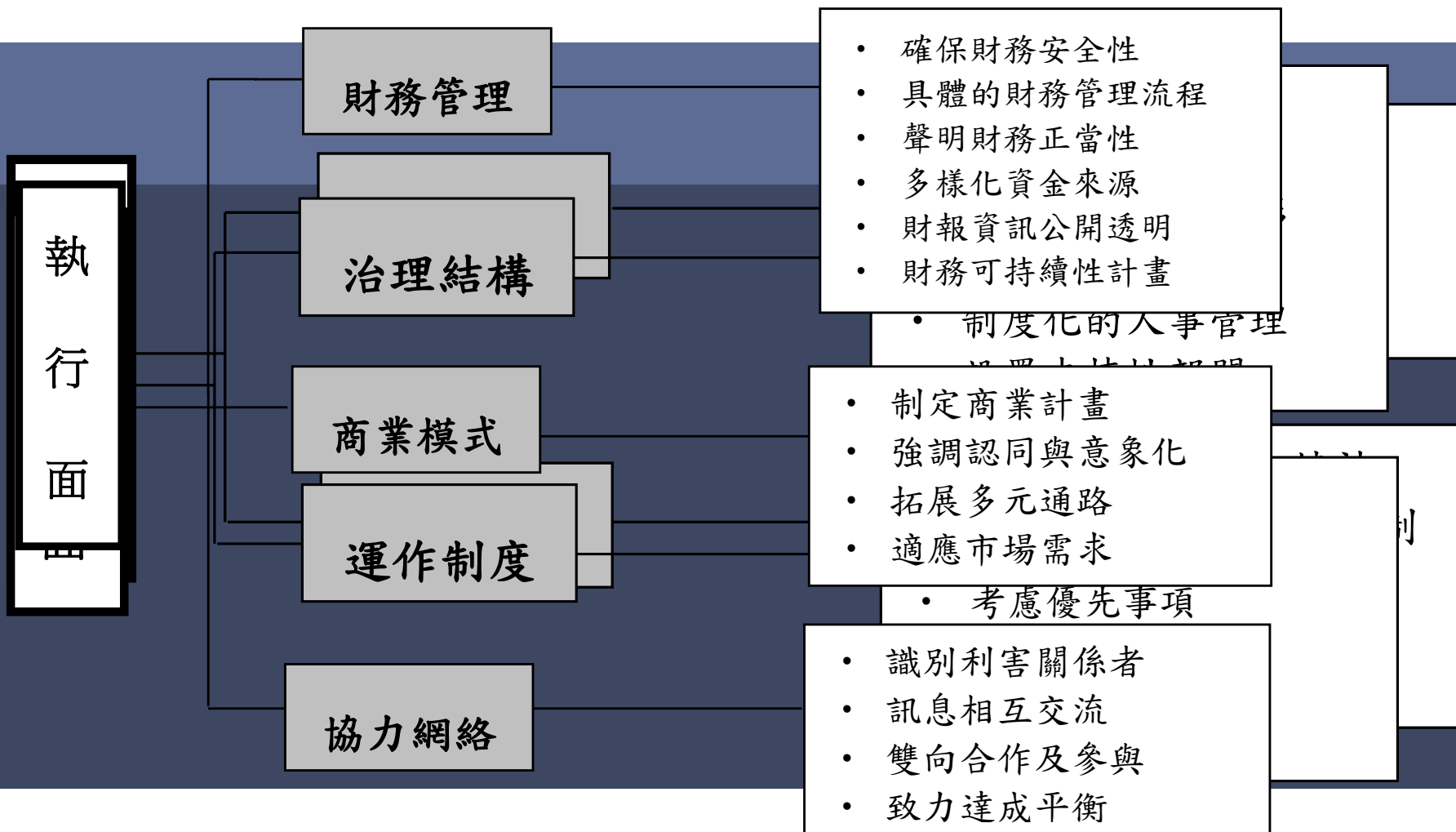
研究對象一覽表(1)

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	✓	✓

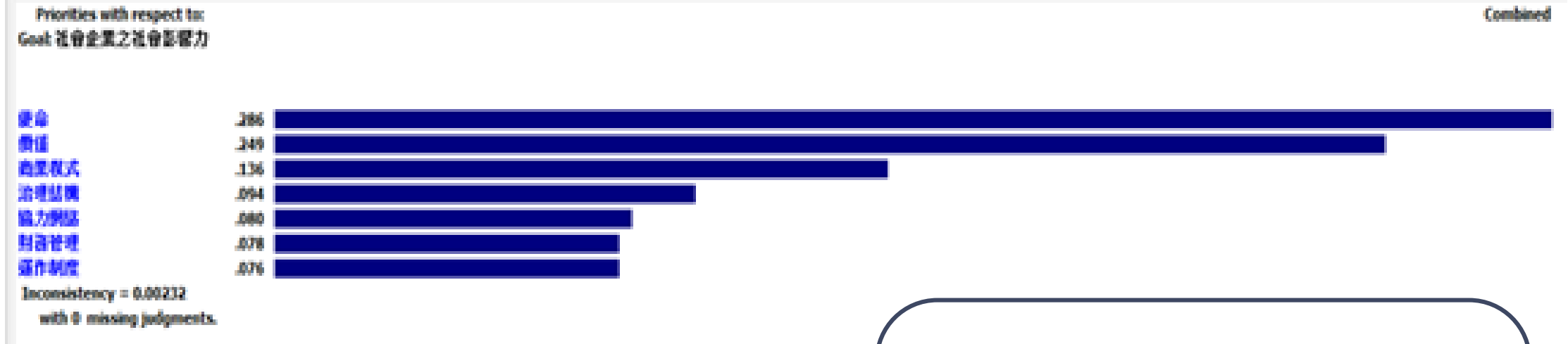
研究對象一覽表(2)

類型	組織名稱	代碼	AHP問卷	深度訪談
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	✓	

社會企業社會影響力層級分析(AHP)構面與指標



社會企業之社會影響力整體評估構面



- 第一層目標間權重分析發現：
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）。

- 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。

七大構面的次級指標分析-「使命」

Priorities with respect to:
Goal: 社會企業之社會影響力
>使命

Combined

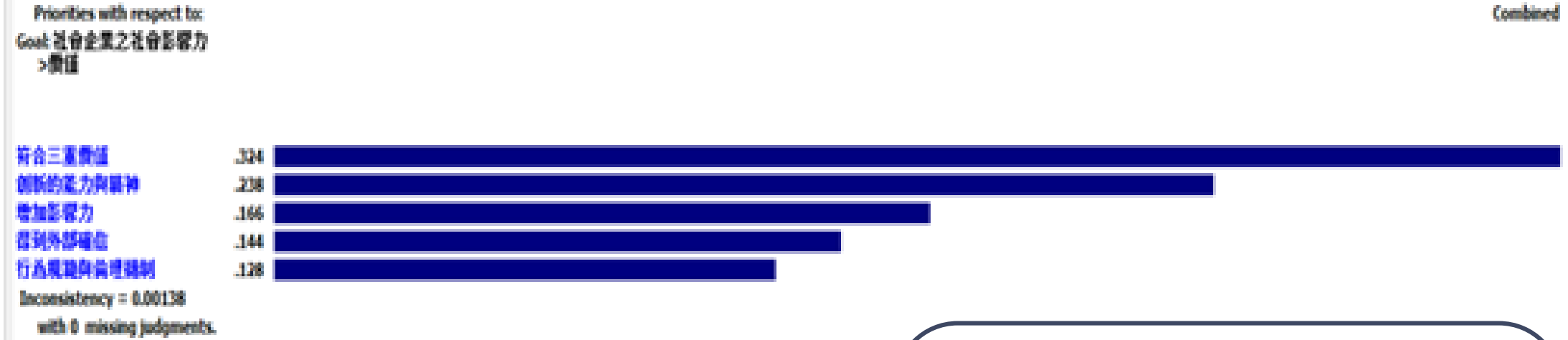


Inconsistency = 0.00135
with 0 missing judgments.

- 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)。

- 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。

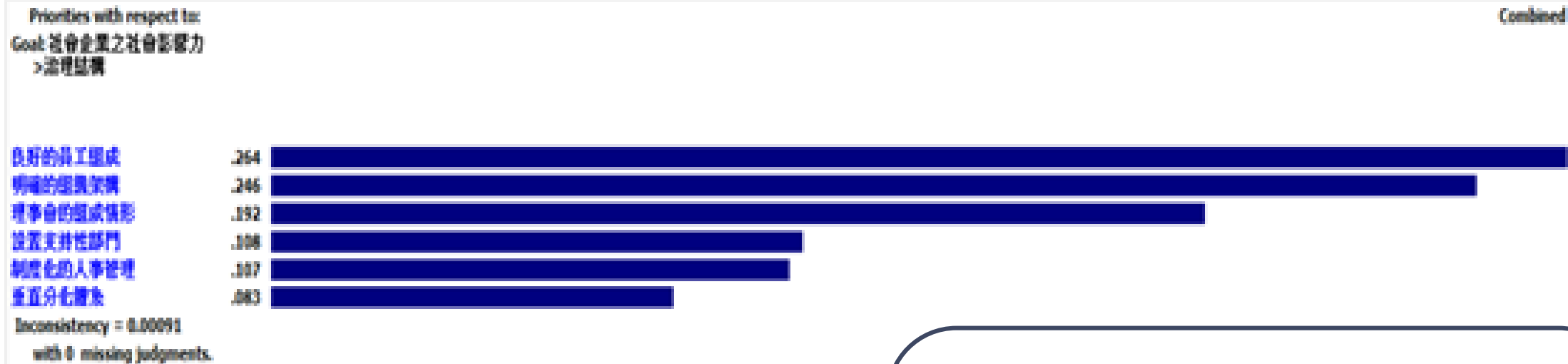
七大構面的次級指標分析-「價值」



- 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）。

- 專家學者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。

七大構面的次級指標分析-「治理結構」



- 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)。

- 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NPO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。

七大構面的次級指標分析-「運作制度」



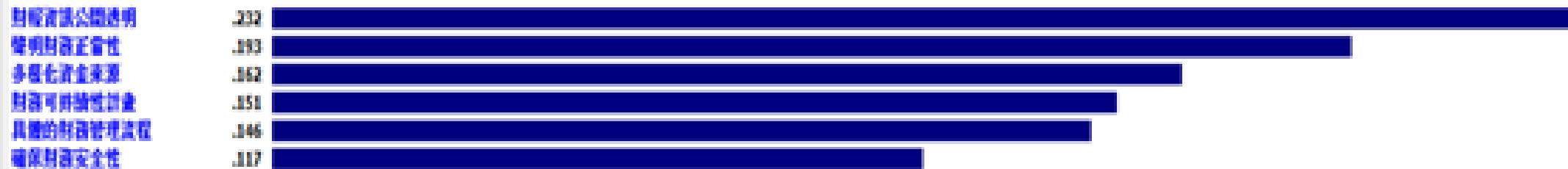
- 分析結果發現：
最重要的為「行動的相互連結」(0.241)、
次重要為「鼓勵參與式決策」(0.201)、
接著為「考慮優先事項」(0.150)、「多
元的學習機會」(0.150)、「完善的風險
分析」(0.126)、「定期審查績效」
(0.088)。

- 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。

七大構面的次級指標分析-「財務管理」

Priorities with respect to:
Goal 社會企業之社會影響力
> 財務管理

Combined



Inconsistency = 0.00109
with 0 missing judgments.

- 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)。

- 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。

七大構面的次級指標分析-「商業模式」



- 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）。

- 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，整體發展必須時時不斷地注意外在環境與市場的需求及趨勢。

七大構面的次級指標分析-「協力網絡」

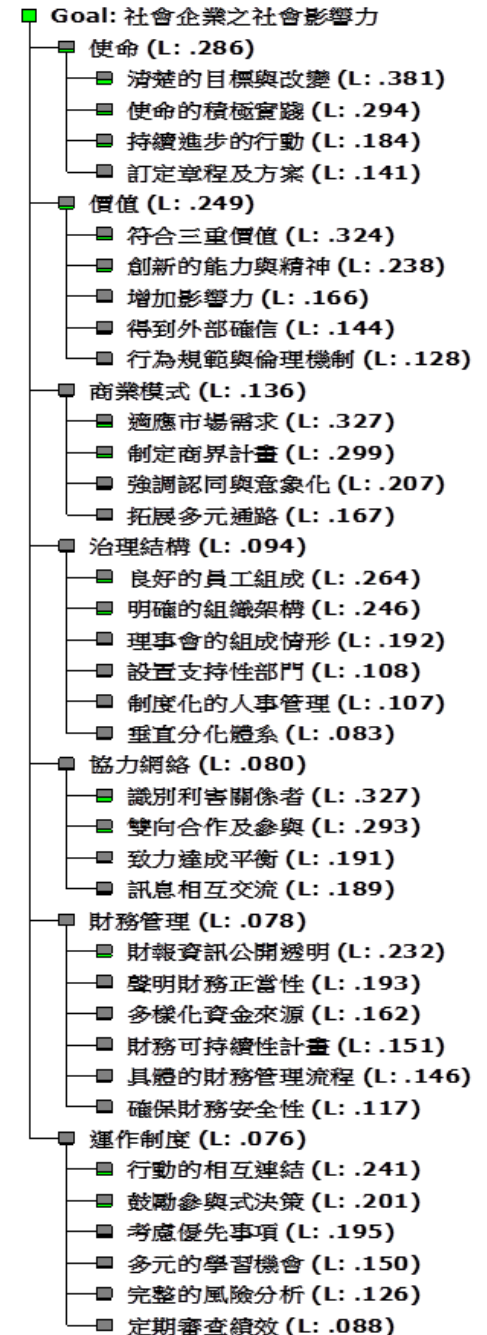


- 分析結果發現：
最重要的為「識別利害關係者」（0.327）、
次重要為「雙向合作及參與」（0.293）、
接著為「致力達成平衡」（0.191）、「訊
息相互交流」（0.189）。

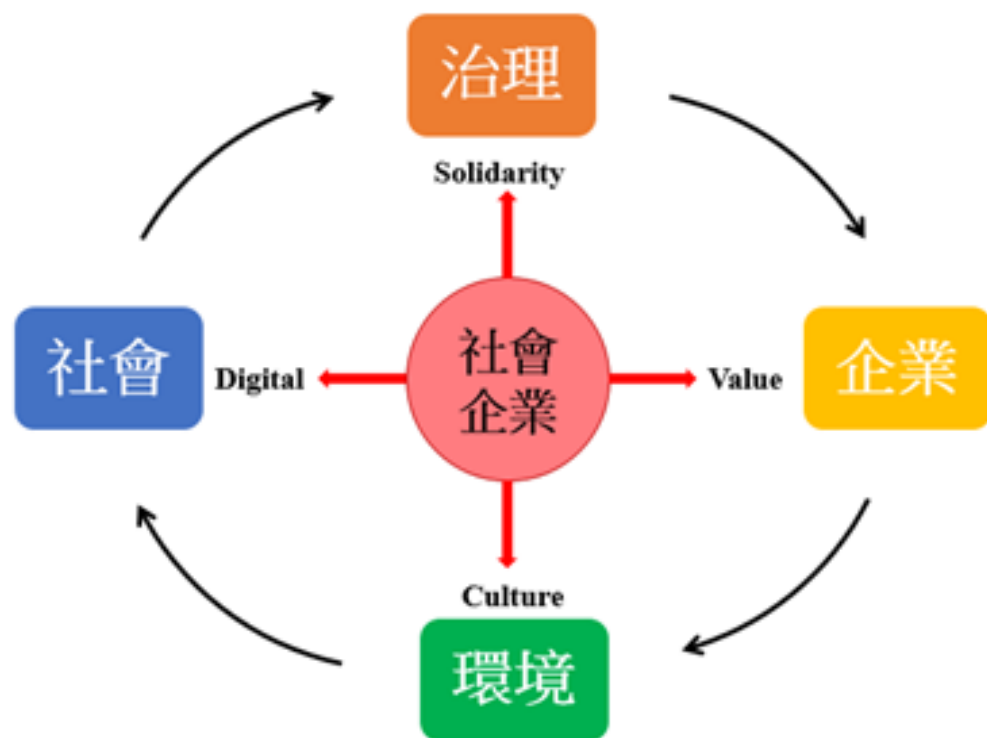
- 可以呼應到「使命」指標上，綜合出產、官、學者的看法，只有先將目標訂定出來才能夠找尋參與行動當中的各別對象，尤其是要增加影響力最重要的東西就是有對象作為受力者。

社會企業社會影響力 整體次級指標的權重分析

- ◆ 前三重要排序為使命、價值、商業模式，合乎從思想進而執行的過程，而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。
- ◆ 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。
- ◆ 因每個案子針對的目標都應該是獨一無二的，組織本身的運作制度並不會固定不變，故此面向本身就涉及低程度的評估。



社會企業社會影響力深度訪談 - 「生態系統」分析



政府身為參與者的作為

- 1、帶動各地社群共同參與，並建立社會連帶。
- 2、以社會價值為出發點協助社會企業發展，而不是特別給予一筆優惠施加照顧。

執行社會影響力評估的過程

- 1、政府或專家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；實務界的看法則不然。
- 2、多元的認證方法背後的邏輯跟觀念都是一樣的，有利於每個組織都能依照自己所需去選擇最適用的
- 3、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。

連結社會價值與影響力評估

- 1、著手提升社會大眾對此議題的關注與認知是最為重要的。
- 2、評估不是只著重在結果是正是負，而是要確定社會價值有被創造，且清楚的將成功經驗及理念傳達給他人。

社會企業社會影響力深度訪談 - 「組織面向」分析

揭露使命與價值是首要

- 政府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，若由政府界定就太一致性了。對此，實務界也具有相同的意見。

目標連結參與對象

- 一旦組織訂定出目標後，必須進而去識別能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。

品質突顯價值

- 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；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。

永續經營的意義

- 社會企業很重要的其實是創業家的決心跟熱情；要鎖定的是價值的永續，不是形態上的；不一定能同時達到三重價值，但不違背、不產生負面影響力也是個貢獻。

➤ 社會企業社會影響力深度訪談 - 「決策面向」分析

人事架構與管理制度

- 1、管理者影響發展方向，但社會企業可能導致管理階層承擔更高的壓力。
- 2、社會企業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。

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。

➤ 社會企業社會影響力深度訪談 - 「執行面向」分析

財務管理對社會企業的重要性

- 1、唯有達到收支平衡的基本前提下才能夠稱得上是社企，但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、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，投資者與社企雙方都應當表達清楚自身的角色與期望。

商業模式非必然的存在

- 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。

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。

第一部分 緒論

第二部分 文獻探討與理論基礎

第三部分 英國、美國與臺灣社會企業的現況發展

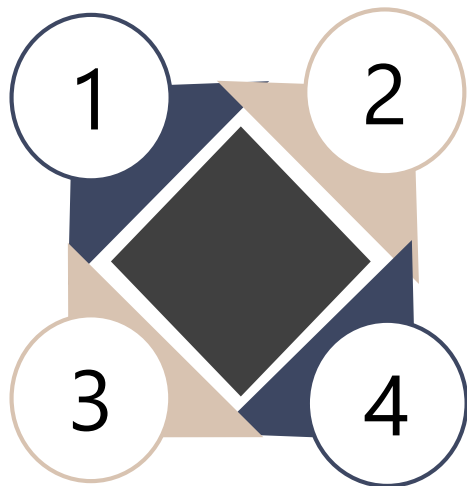
第四部分 社會企業社會影響力評估分析與討論

第五部分

結論

各個組織的評估結果都是唯一的

- 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



不可能建立出一套一體適用的準則

產、官、學者認為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。

以案例歸納各類組織所適用之評估

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。

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。

感謝各位
Q&A