

# 2019 年 TASPAA 國際學術研討會

## 都市原住民照顧計畫之社會投資報酬分析

### —以至善社會福利基金會為例

作者 1：陳定銘 法鼓文理學院人文社會學群教授兼學群長

作者 2：徐郁雯 中央大學客家語文暨社會科學學系博士生

#### 摘要

台灣是一個移民社會，涵納了多元族群與文化，以族群來看具有五大族群，分別為閩南、客家、外省、原住民與新住民。其中第四大族群原住民族為漢人移入之前定居於台灣者，富有非常多元之文化風俗，但不論其居住於山地或都市，在迎接漢人移民潮的同時，也面臨許多以往不曾有過的困境。而為回應原住民族社會之需求，並順應世界保障原住民族權利之潮流，行政院於 1996 年成立原住民族委員會，至今已逾 20 年，但即使設立原住民族的專責機構，政府對於龐大的需求仍存力有未逮之處，此時乃須由第三部門來彌補需求與供給之間的缺口。

財團法人至善社會福利基金會在 1995 年成立，是立足於台灣的亞洲兒少發展實踐家，服務地區包括台灣、越南、雲南，以及緬甸等亞洲四地，在台灣主要以原住民兒少權益為主要標的，服務項目涵蓋提升教育品質、幼兒照顧、青年就業、社區發展等，努力實踐《兒童權利公約》對原住民兒童的權利保障。除了對於原鄉地區原住民之照顧之外，至善基金會對於都市原住民之議題亦相當關懷，都原照顧計畫為包含三項：一、「汐止 Wawa 森林—至善兒少發展中心」，關照社區 500 戶原住民家庭。二、輔導五股「伯特利全人關懷協會」立案登記為全台第一間設立於都會區的「社區互助式教保中心」。三、協助大台北 50 位未就業之原住民婦女組成「快樂大掃」團隊，以達經濟自立的目標。（至善台灣都原照顧計畫網頁<sup>1</sup>）。本研究將以至善基金會都市原住民照顧計畫之起源—五股「伯特利全人關懷協會」為主要研究對象，析探其社會投資報酬及影響力。

**關鍵字：**都市原住民族、非營利組織、社會投資報酬分析

---

<sup>1</sup>至善台灣都原照顧計畫。計畫簡述。<https://www.zhi-shan.org/service/760/825>

## 壹、前言

台灣是一個由多元族群所組成的國家，除了傳統四大族群包括閩南人、客家人、外省人以及原住民族的論述之外，近年來增加了第五大族群－新移民及其子女，組成了台灣的多元面貌。其中，原住民族是台灣相當具有特色的族群，也可以說是最早生活在台灣這塊土地的人群。然而，隨著漢人自大陸渡台之後，帶來不同的生活型態、社會制度與風俗文化，對於原住民的文化與族群性具有相當深遠的影響，而族群間的互動也隨著工商業社會的發展以及全球多元文化潮流的影響下而有所轉變。如以台灣社會族群關係之變遷來看，尹章義（1989）曾將臺灣由「先住民社會過渡成為漢人社會」的過程分為五個階段，分別為：一、番人社會；二、番人優勢，漢人劣勢期；三、番漢均勢期；四、番人劣勢，漢人優勢期；五、漢人社會。足以顯見原住民族在台灣社會變遷的過程中，在政治經濟勢力的邊緣化以及文化勢力的弱化，以及原住民族與漢人之間優劣勢的扭轉。隨著台灣政治的民主化以及全球化下多元文化主義的興起，台灣社會開始對於以往被漠視的議題加以關注，而一直以來處於弱勢地位的族群也開始為自己的權力發聲，要求政府實踐社會公平與正義，而在這追求民主、自由的現象與日俱增下，多元文化也逐漸受到社會大眾的重視（蕭佳純，2004）。國際上，2007年聯合國大會通過聯合國原住民族權利宣言，重點在於重申原住民族與其他民族均為平等且應具有資源之自主權，並一再強調對於原住民族免於歧視的宣稱。在台灣，為回應族群需求，行政院於1996年12月10日成立原住民族委員會（中央部會層級），以往的政策重點以整體原住民發展為主，近年來由於有漸多的原住民往都會區移動，因此亦將都會區的原住民政策視為重要項目之一，更擬定2018年至2021年都市原住民族發展方案<sup>2</sup>，以就業、教育及文化為政策軸心。而至善基金會耕耘原住民兒少照護工作近20年，服務範圍除了偏鄉部落之外，亦相當關注都市地帶的原住

---

<sup>2</sup> 原住民族委員會都市原住民族發展方案（107年－110年），  
<http://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>。檢索日期：2018/09/08。

民，其都市原住民照顧計畫之主要服務範圍包括：五股伯特利全人關懷協會、汐止花東新村以及快樂大掃，而本文之研究目的主要在於了解至善基金會都市原住民照顧方案之快樂大掃計畫，參與的利害關係者有那些改變與成果，由於SROI方法相當重視利害關係人的轉變與過程，因此乃以SROI作為本文之研究方法，期能以貨幣化的方式具體描繪出至善基金會都市原住民照顧方案之快樂大掃計畫的具體成果。而擇取之研究範圍，考量快樂大掃為至善基金會都市原住民照顧計畫當中，唯一一個以工作整合為主的培力計畫，期能透過與利害關係人之訪談與議和進行成果分析，作為原住民相關培力計畫之參考。

## 貳、理論基礎

### 一、社會企業與工作整合型社會企業

#### (一) 社會企業的意涵與功能

廣義而言，社會企業指的是一個用商業模式來解決某一個社會或環境問題的組織；組織的型態可以是營利公司或非營利組織之形態存在，並且有營收與盈餘；而其盈餘主要用來投資社會企業本身，繼續解決該社會或環境問題，而非為出資人或所有者謀取最大的利益(林以涵，2014)。對於社會企業一詞的討論相當多，如社會企業指的是用商業策略來承擔公共利益的活動(Gray, Healy, & Crofts, 2003)。Alter(2006)也認為，社會企業不是純粹的企業，也不是一般的社會服務，社會企業是透過商業手段的運作，賺取利潤，用以貢獻社會，而其重視社會價值與使命多於追求社會企業本身的盈餘，且其將賺取的利潤和盈餘用在扶持弱勢族群、促進社區發展和社會企業的社會投資。社會企業的核心宗旨是實現社會公益理念，並創造公共利益；組織具有營運獲利的能力，而非依賴捐贈，其透過有效能的管理運作使組織獲取利潤，且具有長期經營的能力，並能將組織的盈餘用以促進組織發展、濟弱扶貧、社區發展或協助解決社會問題等，它的內在精神即是以企業策略回應社會需要(王娟嬋、夏侯欣鵬、胡哲生、蔡淑梨，2011；Dees, 1999)。作為兼具企業營運特性和非營利組織社會目的屬性的新組織形態，社會企業在創新社會服務機制、改進公共服務供給、降低貧富差距、促進社會就業、緩解社會

矛盾、推動社會融合等方面發揮獨具特色的作用，現已引起全球的高度關注和重視（徐君，2012）。

Young（2003）認為社會企業包含兩種界定方式，一為對於社會公益有所貢獻的企業，另一為非營利組織透過商業化手段賺取盈餘，前者如歐洲各國的社會企業，後者則如美國。鄭勝分(2005) 歐洲經驗可以發現，社會企業除指社會經濟的非營利化外，也包含非營利組織的商業化趨勢，其中社會經濟多指微型的合作社組織，扮演解決失業問題的社會角色；而從美國經驗可以發現，社會企業除指非營利組織的商業化趨勢外，也包含企業慈善，也就是企業社會責任的展現。

然而，社會企業不容易有完整的圖像來界定，僅能從社會企業的特徵，盡量塑造社會企業的形象（McLaughlin, 2001）。官有垣（2007）認為，臺灣社會企業興起的因素可歸納為：1.因應社會的需求；2.尋求財務的穩定與自主；3.社會福利民營化與購買式服務的促使；4.政府的政策誘發與經費補助；5.企業日漸重視社會責任的實踐。再者，就社會企業組織的分類，臺灣的社會企業大致上可分為五種類型：1.積極性就業促進型（或稱之為『工作整合型』）；2.地方社區發展型；3.服務提供與產品銷售型；4.公益創投的獨立企業型；5.社會合作社。而依據本文之研究個案，以下將進一步地了解積極性就業促進型（工作整合型）社會企業之意涵。

## （二）工作整合型社會企業

Kuosmanen(2014)指出，工作整合型社會企業(WISEs)依據瑞典經濟暨區域發展部的定義為“通過對於勞工個人經驗、發展與新事物的學習，讓勞工投入生產過程，並重新融入勞動力市場”，亦即工作整合型社會企業兼具外部合作夥伴與勞工兩者之關係。而Battilana、Sengul、Pache 與Model認為工作整合型社會企業是在20世紀70年代，越來越多長期失業的民眾喪失自信心與工作技術能力，造成負面的社會隔絕、負債、藥物濫用等問題，使他們很難再次進入就業市場的背景出現的。鄭勝分(2010)認為，工作整合或積極性就業促進型社會企業極為關切那些被社會排除的弱勢團體(尤其身心障礙者)，因此藉由提供工作給這些人們，

使之整合入勞動力市場。因此，工作整合型社會企業的創立就是為了給長期失業者提供工作機會，工作整合型社會企業的發展主要是由社會使命所引導，其服務對象主要針對邊緣團體，結合職業訓練與技能發展，使得以在社會中發展(Cooney, 2011; Spear and Bidet, 2005)。如圖2.1所示，工作整合型社會企業針對目標族群提供技能訓練後，將其生產之產品或服務投入於市場中販售，所得之利潤將再回饋到組織當中，以支持其社會使命(陳定銘、徐郁雯、倪嘉苓，2018)。

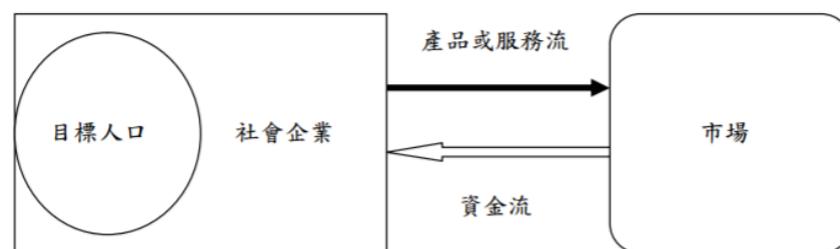


圖 2.1 社會企業僱用模式

資料來源：Cooney, 2010:6；林建文，2011

亦即，工作整合型的非營利組織以提供職業訓練、創造就業機會並改善就業及生活環境為社會使命，期望透過創造較多的工作機會提供給弱勢者，能夠改善在社會中的處境。多數這一類型的社會企業是由身心障礙者領域的志願性、非營利組織所經營，他們設立工作坊或庇護工廠以提供職業訓練與就業機會，雖然這類組織在社會企業的經營手法上已具備相當的商業取向，然而他們依舊相當程度依賴政府的直接或間接的支持(鄭勝分，2010)。工作整合型社會企業因不同社會背景發展出因地制宜的型態，但基本上以提供弱勢族群就業機會、期能改變其弱勢的社會處境為主要目標(陳定銘、徐郁雯、倪嘉苓，2018)。

## 二、社會投資報酬

### (一) 緣起與類型

社會投資報酬 (Social Return on Investment, SROI) 方法主要用來衡量利害關係者所感受或者體驗到所產出的價值，是一個整合社會、環境、經濟成本與收益的工具，是從社會面出發，但卻應用在市場面的評估方法。它強調以質化的訪談

對話得到可量化或可貨幣化的「改變」事實（吳宗昇、周宗穎、張抒凡，2013）。社會投資報酬也是目前所有社會影響力評估(SIA)文獻中，最廣泛被研究的方法（Emerson2003; Lingane and Olsen 2004; Hart and Haughton 2007; Boyer et al.2008; Olsen and Galimidi 2009a, b; Maas and Liket 2011; Perrini and Vurro 2013）。SROI方法可溯及 1997 年美國羅伯特企業發展基金會（Roberts Enterprise Development Fund, REDF），為了衡量其資助的非營利組織及社會企業所投入的成本及所達成的效益，而研擬的評估工具。至 2004 年，現今的 Social Value UK 及 Social Value International 兩個單位開始提倡 SROI，陸續發佈了 SROI 架構書（Framework Document）及《社會投資報酬率指南》。透過 SROI 方法得以了解投入資源所產生的影響與改變，這些影響與改變包括實質的或非實質的如個人感受，亦重視不論是正向或負向的改變，最後以貨幣化的方式表達這些影響與改變。而 SROI 可分為評估型及預測型兩種，評估型用以測量活動達到預期成果所能創造的社會價值；預測型則是基於以發生成果、對干預行為的回溯（社會資源研究所譯，2011）。總的來說，社會投資報酬可以做為一種實務上的管理工具，用以協助管理者進行決策，以達到最大化社會及財務雙重效益的目標。

## （二）分析步驟與原則

在實際操作方面，SROI 指南提出六大步驟以及七項原則，讓實際執行者能夠依據這些步驟及原則，逐步計算出社會影響力。在分析步驟方面分別為：

1. 確定 SROI 的分析範圍並識別利害關係者：在開始進行 SROI 的分析前，需明確知道分析的範圍，及進行此次分析的目的是什麼，可以透過與利害關係人的議和，界定分析的範圍，以及辨識參與其中的利害關係人（李宜樺等人，2017：4）。
2. 描繪成果：在這一步驟，需向利害關係者收集進一步的資訊，包括「投入」（Input）、「產出」（Output）以及兩者與成果之間的鏈狀關係，將之繪製成影響力地圖。
3. 證明成果並將其貨幣化：在了解所有的影響與改變之後，仍需透過各類文獻、

報告與資料，找出相關指標來證明這些影響與改變確實發生，並以貨幣化的形式代表其價值。

4. 確認影響力：將影響與改變貨幣化之後，仍須檢視是否有重複計算、非由本專案所造成之影響等不應計算在內的因素，主要歸納為無謂因子（Deadweight）、轉移因子（Displacement）、歸因因子（Attribution）以及衰退因子（Drop-off）等四項。
5. 計算 SROI 值：彙總活動過程中所產生的所有效益、減除相關的非影響因素，考慮折現後計算投資所獲得的實際結果（李宜樺等人，2017：4）。
6. 報告與應用：最後一個步驟，是將研究成果向利害關係者匯報與確認，希望能夠讓機構產生一些改變，進而有不同的行動。

而在進行 SROI 評估的同時，也須留意是否合乎七項原則，分別為：

1. 利害關係者的參與：識別所蒐集到的利害關係者資訊中，哪些需要被評估以及如何評估。
2. 理解發生的何種變化：除了要發掘因為資源投入所造成的轉變及影響，也要證明干預行為確實造成了改變。
3. 僅納入重要訊息：也就是應考慮事件的重要性。
4. 為關鍵成果定價：藉由評估經濟、社會與環境的受益程度與成本，將不同的成果訂定出重要性（並非只是彙整現有的財務及帳面價值），並加以定價。
5. 不誇大成果：只要列出那些由機構干預活動所帶來的價值。
6. 保持透明公開：清楚地說明所有的證據與假設。
7. 審核成果：請其他人來檢驗報告結果。

### 參、至善基金會個案析探<sup>3</sup>

財團法人至善社會福利基金會(以下簡稱至善基金會)於 1995 年成立，主要

---

3 資料來源：至善基金會官方網站，<http://www.zhi-shan.org/>；至善 Facebook <https://www.facebook.com/cit2009/>。檢索日期：2018/08/31

服務地區包括台灣、越南、雲南以及緬甸等亞洲四地。在台灣，至善基金會足跡遍及新竹尖石鄉、台中和平區、高雄那瑪夏即屏東霧台等原鄉部落，從事原住民幼兒照顧、學校教育及部落人才培力等服務工作，而各項照顧計劃不論實際執行的內容與方案為何，最終目標都是協助各單位能夠達到自立的目標。最初計畫起於 1998 年在新竹縣尖石鄉，由於該鄉地處偏遠、發展不易、缺乏就業及經濟發展的機會，且原鄉教育資源缺乏，至善遂於後山四校開展「貧童助學」計畫，幫助原民孩童順利就學。而後於 2006 年起將服務據點延伸至宜蘭、高雄、屏東等原鄉，納入文化與環境思維，開展以陪伴、照顧 2-18 歲原住民兒少為主要工作內容的「陪你長大」計畫。在陪伴孩童的計劃期間，由於發覺到原鄉就業困難與發展不穩定，讓部落青年不得已離鄉謀生，造成部落老人家的傳統生態及文化知識無法傳承，部落過去仰賴青壯年對老人及孩童的照顧被瓦解，因此自 2005 年開展了「培我原夢」計畫，支持渴望返鄉和留在部落的原住民青年，投入部落發展工作，以促進在地經濟活動與社會支持照顧系統。近年來，鑒於許多原住民為改善原鄉生活、或為獲取教育資源與工作資機會而進入都市，乃推動「都市原住民照顧發展」計畫，照顧生活在大台北地區的原住民族群，主要服務據點與項目包括「汐止 Wawa 森林」、五股「伯特利全人關懷協會」及「快樂大掃」家事婦女團隊，提供兒童課後照顧及婦女培力服務。

其中，「快樂大掃」是一支由都會區原住民婦女組成的家事清潔團隊，於 2015 年在至善基金會支持下組成。根據至善基金會對於原住民長期的照顧與觀察，不論是在原鄉或是都會區，原住民婦女總是將老幼的照顧責任一肩扛，至善基金會透過增加原住民婦女們的知識、工作收入等方式，協助婦女穩定生計，邁出經濟自立的第一步。然而，在都會區的原住民婦女常常在家庭照顧與就業之間選擇，都會區生活缺乏親族間互助與支持網絡的協助，致使弱勢、單親、低收以及離婚婦女這一群經濟弱勢婦女，因缺乏工作機會、沒有穩定收入，或是工作能力不足而被勞動市場淘汰，亦或是需負擔家務照顧額責任而陷入貧窮(至善基金會 2017 年報)。而快樂大掃是專為都會區原住民婦女組成的家事清潔服務團隊，提供為

期四週的訓練課程加上一週的學科訓練之後，進行實地訓練操作 40 小時，完成以上的家事培訓課程後，再通過老師評估與測驗後才能成為「家事人員」。透過紮實的訓練課程提供就業培訓讓婦女們具有就業能力，協助原本處於弱勢的她們能夠靠自己的力量翻轉就業困境、改善經濟狀況，進而提升家庭整體的和諧與穩定。

表 3.1 快樂大掃基本資料表

計畫名稱	人數	服務範圍	使命
快樂大掃	20 人	大台北地區 (台北市、新北市)	1.藉由發展性的就業輔導與職能培訓，提供穩定的就業工作，強化都市原住民婦女的自信心並增強文化認同。 2.建立文化友善的都市原住民家事就業平台，成為原住民婦女移入都市的重要就業輔導及管道。 3.推動都市型態的部落共同照顧與合作，增強傳統文化中的互助概念。 4.藉由婦女培力工作，提高原住民婦女的性別平等意識。

資料來源：本研究修改自至善基金會官網。2019 年 01 月 13 日取自 <https://www.zhi-shan.org/>

#### 肆、至善基金會都市原住民計畫之社會影響評估與分析

本文將以 2018 年度至善基金會「都市原住民照顧發展」計畫中的「快樂大掃」為分析主軸，並根據 SROI 的六大步驟、遵循七項原則進行，透過利害關係人的擇定並透過充分的溝通與了解，以歸納利害關係人真實的感受與改變，完成本文評估型之社會影響評估與分析。

##### 一、確定 SROI 的分析範圍並識別利害關係人

###### (一) 研究範疇

本研究以至善基金會之都市原住民照顧計畫之中的「快樂大掃」作為本文之分析主軸，並以 2018 年 1 月 1 日起至 12 月 31 日期間各項投入所產生之改變與成果，作為本文之社會影響力預測範圍，透過深入地跟參與「快樂大掃」的利害關係人

訪談與議和，以及參考國內外原住民族照顧、工作整合型之SROI案例報告，作為本文SROI比率衡量及計算的依據。

## (二) 識別利害關係人

SROI方法非常重視利害關係人的參與，透過充分地了解其投入（Input）、產出(Output)及成果(Outcome)之間產生的改變，以辨別專案確實影響的對象，是進行SROI步驟中相當關鍵的過程。本文成果報告、媒體資訊與初步訪談蒐集相關的利害關係人資訊之後，與計畫主持人及專案社工討論預期會受到影響的主要利害關係人，並依據SROI的七大原則之識別利害關係人及僅納入重要資訊之原則，排除部分利害關係人。此外，將納入的利害關係人群體歸納為基金會、社工、原住民婦女等三類，並自各類利害關係人當中以立意抽樣的方式進行訪談。利害關係人之辨識結果及原因分述如表4.1：

表 4.1 利害關係人辨識結果彙整表

利害關係人(數量)	是否納入分析	原因
至善基金會(1)	是	透過訪談得知，基金會為都市原住民照顧計畫之主要發起者與支持者，但並非該計畫所改變的主要對象，因此，僅呈現其投入的部分，而不做結果分析。
社工(1)	是	透過訪談得知，主責快樂大掃之專案人員透過參與工作，獲得經濟支援以及成就感，並持續思考如何改善專案成效，為本文要探討之主要利害關係人之一，因此予以納入計算。
婦女(20)	是	依據至善基金會快樂大掃計畫之計畫目的可知，婦女為主要受扶助的對象，計畫之初所招募的婦女資格限於具原住民身分者，後將招募資格開放至原住民家庭之婦女，並於 2018 年中開放

		給經濟弱勢之婦女均可參加，參加計畫之婦女均為本文要探討之主要利害關係人，因此予以納入計算。
家事清潔客戶(50)	否	透過訪談得知，雖然家事清潔客戶的支持度會影響計畫之持續，但客戶主要受到的改變在於居家整潔部分，因此，僅呈現其投入的部分，而不做結果分析。
原住民族委員會	否	透過訪談得知，原民會主責原住民整體發展政策，並非都市原住民照顧計畫的主要改變對象，因此予以排除。
各區公所原住民服務處	否	訪談時多位利害關係人均提及是由服務處得知至善基金會快樂大掃計畫，因而參與計畫，但因各區公所原住民服務處僅為資訊中心，並非計畫主要改變之利害關係者，因此予以排除。
各地區信仰中心	否	教會為大多數原住民之信仰中心，提供心靈上的支持與輔助，但並非都市原住民照顧計畫的主要改變對象，因此予以排除。

## 二、投入與產出

### (一) 投入

在投入與產出部份，由於截至截稿前未能取得內部會計資料，本研究僅得透過至善基金會之 2017 年會計簽證報告、內部會計資料以及 2018、2019 年會訊之社會福利支出推估 2018 年快樂大掃計畫之投入與產出。2018 年在「快樂大掃」之投入總金額為新台幣(以下同)873,374 元，經費補助主要用於家事清潔婦女之保險支出、辦理訓練課程、工作會議等相關費用。此外，除了物質性的投入之外，依據利害關係人之屬性，除了勞動力之外亦有非物質性的投入如時間，而為了遵循 SROI 方法之不重複計算的原則，在此將行政人員之人事費用、工作津貼等一

律納入至善基金會之投入金額當中計算，以免有重複計算的情形。而原住民婦女因投入家事清潔服務，投入的內容包括時間與勞動力，而藉此能夠獲取每小時\$325 元的報酬，但報酬是由接受家事清潔的客戶所提供，為免重覆計算，在此先推測其投入的價值為零；家事清潔客戶的部分則是自願性地提供報酬供家事清潔婦女到家中提供服務，因此其所投入的價值為每小時付出的報酬，在此以 2018 年度「快樂大掃」居家清潔服務的年度收入計算。有關投入之資源彙整如下表 4.2 所示。

表 4.2 投入資源彙整表

利害關係人	投入項目	投入金額／換算之貨幣價值 (單位：新台幣)
至善基金會	金錢	873,374
行政人員	時間、勞動力	0
原住民婦女	時間、勞動力	0
家事清潔客戶	金錢	0

## (二) 產出

透過至善基金會及家事清潔客戶的支持下，讓參與快樂大掃計畫的婦女們得以在工作培訓之後，獲得經濟自立的機會，並在專案社工的協助之下，快樂大掃計畫得以推展並產生後續的影響力，依據2017年至善基金會年報及2019年3月之會訊可知，快樂大掃計畫自2015年實施以來，至2017年已培力11名婦女、每月平均服務50位客戶，而2018年的快樂大掃團隊更增加至20位婦女，每個月定期召開工作會議，提供團隊內部彼此的經驗交流與意見交換，並不定期安排工作訓練課程，一方面提供培訓機會，另一方面也提供資深的婦女有另一個層次的學習與成長。

## 三、證明成果並將其貨幣化

### (一) 指標(Indicators)選擇

透過與利害關係人之議和可知，利害關係人在參與至善基金會快樂大掃計畫

後，產生在行為、感受以及價值觀的改變，這些改變會受到利害關係人的個人背景因素而有所差異，因此，針對每一項成果提出至少一個指標，用以證明成果確實發生，且將指標納入問卷當中，只有當利害關係人勾選任一指標時才代表該項成果發生，透過問卷統計之結果分析來做為成果發生之依據。針對不同利害關係人之成果所提出的指標如下：

### 1.婦女

成果／改變	指標
技能提升	1. 認為自己學到了以前不會的技能 2. 樂意參加培訓課程或相關工作坊
提升自信心	1. 認為自己的自信心增加 2. 願意學習或嘗試不同(新)的事物
提升社交能力	1. 交到更多(3 個以上)朋友 2. 有更多人可以一起分享生活瑣事 3. 願意學習或嘗試不同(新)的事物
經濟穩定與獨立	1. 能夠兼顧家庭與工作 2. 能夠實踐自我理想的機會增加

### 2.行政人員：

成果／改變	指標
提升反思與自省的能力	1. 變得更了解自己 2. 更有同理心
提升社交能力	1. 交到更多(3 個以上)朋友 2. 有更多人可以一起分享生活瑣事 3. 願意學習或嘗試不同(新)的事物
提升自信心	1. 認為自己的自信心增加 2. 願意學習或嘗試不同(新)的事物

### (二) 財務代理變數 (Financial Proxy)

SROI 方法最大的特點在於將非物質性的事件予以貨幣化，並以財務代理變數作為貨幣化的價值標準。本文參考諸多文獻、經 SROI 核定之成果報告等，為各項成果列出 1 至 3 個財務代理變數，並透過訪談及議和的方式向利害關係人確

認最合適的財務代理變數。以下羅列各利害關係人的財務代理變數：

#### 1. 婦女

成果／改變	財務代理變數	計算價值	資料來源
技能提升	勞工局委辦之居家房務清潔達人培訓班	23,325	勞工局
提升自信心	卡內基人際溝通課程	29,000	卡內基訓練
提升社交能力	卡內基人際溝通課程	29,000	卡內基訓練
經濟穩定與獨立	台灣現行基本工資	23,100	勞動部

#### 2. 行政人員

成果／改變	財務代理變數	計算價值	資料來源
提升反思與自省的能力	非暴力溝通工作坊費用	70000	非暴力溝通國際強化培訓營
提升社交能力	BNI 協會年費	18,000	BNI 協會
提升自信心	卡內基人際溝通課程	29,000	卡內基訓練

#### 四、確認影響力

透過影響力指南可知，將影響力貨幣化之後，仍須檢視是否有重複計算、非由本專案所造成之影響等不應計算在內的因素，避免誇大成果並增加報告的信度，這些因素主要有四項，分別為無謂因子（Deadweight）、移轉因子（Displacement）、歸因因子（Attribution）以及衰退因子（Drop-off）。以下就各項因子提出說明：

1. 無謂因子(Deadweight)：用來衡量不論干預活動是否發生也會產生的成果。計算無謂因子需要進行小組對照，但由於完美對照組不可能實現，所以對無謂因子的測量要採用估算法，最簡單的方式就是觀察指標的變化趨勢，在干預活動開始前後是否有變化。而在計算成果時，是從整體成果中扣除無謂因子所占百分比後得出。

2. 移轉因子 (Displacement): 用來表示有多少成果被其他成果所替代, 移轉因子並非在每一次的SROI分析中都存在, 但仍需要留意這個因素存在的可能性。
3. 歸因因子 (Attribution): 表示有多少成果來自其他機構或個人的貢獻。不過, 由於不太可能對歸因因子進行精確計算, 這個過程最大的價值在於提醒進行SROI者應該要了解干預活動並非導致變化的唯一因素, 因此應該要辨別其他活動對成果可能造成的想與比例。
4. 衰退因子 (Drop-off): 表示成果的影響能持續多久, 這項因子可以根據學術文獻或與過去曾經參與類似活動的參與者進行訪談來估算。

此外, SROI指南中亦提及如無法得到各因子精確的比例, 能以10%作為粗估。本文透過參考相關的學術文獻以及與利害關係人的訪談得知各項因子的百分比, 如因利害關係人之個別因素, 導致同一類別中的利害關係人之各項各因子的百分比落差非常大時, 則剔除極端值後以平均數表示。而若透過問卷、訪談、議和等各種方式仍無法得知各項因子的百分比, 則以指南中建議的10%作為估計值。各利害關係人的影響力因子與百分比彙整如表4.3所示:

表4.3 影響力因子彙整表

利害關係人	成果	影響力因子 百分比(%)				說明
		無 謂 因 子	移 轉 因 子	歸 因 因 子	衰 退 因 子	
婦女	技能提升	0	0	0	0	由於至善基金會提供許多婦女培力課程, 提供婦女的自我成長並擴展人際網絡, 但培力課程大多為一次性, 後
	提升自信心	0	0	25	0	
	提升社交能力	0	10	0	0	

	經濟穩定與獨立	0	0	10	0	續的技能純熟度、自信心以及與客戶間的應對溝通主要是透過個人而得，因此透過問卷與議和確認各項因子之影響力。
社工	提升反思與自省的能力	10	0	20	0	由於社工須面對客戶及團隊間的溝通協調，以及思考如何提升整體團隊的向心力與凝聚力並增進工作效率，亦透過其他管道增進工作軟實力，因此透過問卷與議和確認各項因子之影響力。
	提升社交能力	0	0	40	0	
	自信心提升	0	0	40	0	

## 五、計算 SROI 值

透過 SROI 的分析步驟至此，已得到相當完整的資訊，能夠用來計算社會投資報酬的價值，計算過程為透過問卷得知各項成果的利害關係人數量(代碼 A)，與各項成果之財務代理變數相乘(代碼 B)，所得的值再扣除各項影響力因子(代碼 C.D.E.F)，即可得到影響力價值(代碼 G)，計算公式如下：

$$G=A*B*(1-C)*(1-D)*(1-E)*(1-F)$$

而最終要計算的社會價值則為成果的總價值與投入的總價值相除，至善基金會投入在快樂大掃計畫的總價值為新台幣 873,374 元，而各項成果之總價值經由本文之研究可得知為新台幣 1,917,900 元，因此至善基金會之快樂大掃計畫 2018 年之社會價值為 2.195。算式如下，並統整本文之影響力地圖如表 4.4 所示。

$$\text{社會價值} = \frac{1,917,900}{873,374} = 2.195$$

表 4.4 影響力地圖



利害關係人 (數量)	投入 (新台幣)	成果	數量 (人) (A)	財務代理變數		無 謂 因 子 (C)	移 轉 因 子 (D)	歸 因 子 (E)	衰 退 因 子 (F)	影 響 力 價 值 (新 台 幣) (G)		
				說明	價值 (新 台 幣) (B)							
基金會	1	金錢	873,374	-	-	-	0%	0%	0%	0%	0	
婦女	20	時間 (勞 動 力)	0	技能提升	20	勞工局委 辦之居家 房務清潔 達人培訓 班	23,325	0%	0%	0%	0%	466,500
			0	提升自信心	20	卡內基人 際溝通課 程	29,000	0%	0%	25%	0%	435,000
			0	提升社交能 力	20	卡內基人 際溝通課 程	29,000	0%	0%	10%	0%	522,000
			0	經濟穩定與 獨立	20	台灣現行 基本工資	23,100	0%	0%	10%	0%	415,800
社工	1	時間 (勞 動 力)	0	提升反思與 自省的能力	1	非暴力溝 通工作坊 費用	70000	10%	0%	20%	0%	50,400
				提升社交能 力	1	BNI 協會 年費	18,000	0%	0%	40%	0%	10,800
				自信心提升		卡內基人	29,000	0%	0%	40%	0%	17,400

					際溝通課程						
--	--	--	--	--	-------	--	--	--	--	--	--

## 六、研究結果分析

根據研究結果可知，至善基金會快樂大掃計畫2018年的社會價值為2.195，表示投資於快樂大掃計畫的每新台幣1元將產生新台幣2.195元的社會影響。進一步分析各類利害關係人之成果所產生的價值如表4.5，可以得知其所佔的比重為：婦女（95.9%）、社工（4.1%）。

表 4.5 社會價值彙整表

利害關係人	成果	社會影響力價值 (新台幣)	小計	百分比
婦女	技能提升	466,500	1,839,300	95.9%
	自信心	435,000		
	提升社交能力(表達與溝通協調)	522,000		
	經濟穩定與獨立	415,800		
社工	提升反思與自省的能力	50,400	78,600	4.1%
	提升社交能力(表達與溝通協調)	10,800		
	提升自信心	17,400		
合計			1,917,900	100%

至善基金會快樂大掃計畫主要目的是希望能夠透過培力的方式，協助原住民婦女能夠達到經濟自立的目標，而透過 SROI 研究方法可知，至善基金會快樂大掃計畫 2018 年最主要的改變對象即為計畫的主要扶助者，透過訪談可知，參加快樂大掃計畫的婦女，在加入計畫之前大多數都曾在其他機關單位任職過，但由

於一般工作的性質在時間上無法彈性安排，而多數的婦女都肩負家庭照顧者的工作，透過訪談可知多數婦女均表示時間彈性是快樂大掃相較於其他工作來說，具有相對優勢之處，在時間彈性之下能夠兼顧家庭照顧與穩定經濟收入，對於參加快樂大掃計畫的婦女來說，這樣的工作性質相當合適。而在具有穩定經濟收入的情況下，除了改善家庭經濟狀況之外，讓婦女具有經濟自立的能力，亦有訪談者表示，以往由於原住民身分及外觀的不同，常造成找工作時的阻礙，而快樂大掃計畫是專為具有原住民身分、家庭經濟弱勢的婦女所設，解決了因第一印象而常遭遇的求職困境，另一方面，經濟自立之後也連帶建立起婦女對於自我價值的肯定。而在工作技能部分，至善基金會除了在招募婦女之後會開設相關培訓課程之外，每年亦定期召開工作會議，讓參加快樂大掃計畫的婦女能夠相互交流，不論是清掃技能上的資訊交流之外，也提供婦女解決困難的交流平台，在相互討論之下提升整體團隊的工作效率與凝聚力。而初加入快樂大掃計畫的婦女在受訓結束之後即會到客戶家庭中實做，除了首幾次到客戶家庭時會有資深的婦女或社工陪同之外，之後都必須由婦女自行面對客戶並與客戶協調溝通，經訪談得知，有部分婦女以往不擅表達與溝通，或是缺乏自信，但在家事清潔的工作環境之下，由於工作場域會直接與客戶面對面，故而也從中學習了溝通協調與表達的能力，以及培養獨立面對與處理職場問題的信心，因此，參加快樂大掃計畫的婦女們透過工作除了獲得經濟支援之外，也培養了自信心與處理問題的能力。

在社工方面，由於社工擔負媒合家事清潔婦女及客戶的工作，需要及時處理客戶的問題反應以及快樂大掃團隊的相關事務，因此溝通協調是社工需要具備的能力之一，而從事社會扶助相關工作所需要的相關知識與專業領域，社工也會主動地參加相關協會、工作坊等吸取經驗、提升知能，並在工作中會持續的反思與自省，如何提升工作效率、促進整體計畫的持續性，而快樂大掃計畫成立至今約3年多，在過程中也持續將工作團隊制度化，並希望能夠讓快樂大掃團隊朝著社會企業的形式邁進，以期未來永續經營。

## 伍、結論

原住民相關議題近年來不論在國際上或台灣，都受到相當的重視，隨著工商業社會的發展與經濟變化，移居都市的原住民人數漸多，且有許多需求尚待協助。至善基金會從偏鄉照顧出發，進而關心都市原住民的發展與照顧，提出不同的解決方案與培力計畫。快樂大掃計畫成立至今三年，不論是參加的婦女或是接受家事清潔的客戶數量均有顯著成長，透過研究也可得知，參加快樂大掃計畫的婦女透過接受培訓課程，除了得到工作技能的提升，在居家清掃的工作環境下更培養出溝通協調與獨立解決問題的能力，而透過外出工作獲取經濟支援之外，並擴展了人際網絡並認同自我價值。而負責專案的社工也因為計畫越趨成熟，除了制度化之外也不斷地進修學習，以及思考計劃永續的可能性。不論是參加快樂大掃計畫的婦女或社工，都因為這個計畫而產生許多改變與成果。最後，希望能透過本文之研究，除了提供至善基金會檢視都市原住民照顧計畫的成效之外，亦期能喚起社會大眾對於原住民之關懷與援助，促進整體社會以及相關政策發展，為原住民照顧計畫注入動能，並創造更大的影響力。

## 陸、參考文獻

王娟嬋、夏侯欣鵬、胡哲生、蔡淑梨（2011）。營利事業經營社會企業之初探。

**創業管理研究**，6（1），29-54。

尹章義（1989）。臺灣開發史的階段論和類型論，**漢聲雜誌**，19。台北。

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。

林以涵、林祖儀、黃紹航、協和國際法律事務所（2014）。找到適合你的法律地

位：立法與認證系統。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 253-261）。臺北市：果力。

林以涵、陳一強（2014）。看見臺灣社會企業。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 194-199）。

- 臺北市：果力文化。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。
- 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。
- 至善基金會（2018）。來交朋友一起來練功。載於至善基金會會訊，85。
- 陳定銘、徐郁雯、倪嘉苓（2018）。使命契合觀點探討工作整合型社會企業之影響力－以桃園市木匠的家關懷協會為例。未出版。
- 張翠予（2000）。台灣工作整合型社會企業之經營管理探討。《社區發展季刊》，132，418-431。
- 鄭勝分（2007）。社會企業的概念分析。《政策研究學報》，7，65-108。
- 鄭勝分、王致雅（2010）。臺灣社會企業的發展經驗。《中國非營利評論》，6，32-59。
- 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.
- Alter, K. (2015, December 15). Social enterprise typology[Web blog message]. Retrieved from [https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE\\_typology.pdf](https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf)
- Battilana, J., et al. (2015), "Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises", *Academy of Management Journal*, 58 (6), pp. 1658-1685.
- Gray, M., Healy, K., & Crofts, P. (2003). Social enterprise : is it the business of social work? *Australian Social Work*, 56(2), 141-154.
- Kuosmanen, J. (2014), "Care Provision, Empowerment, and Market Forces: The Art of Establishing Legitimacy for Work Integration Social Enterprises (WISEs)", *Voluntas*, 25, pp. 248-269.
- McLaughlin, T. A. (2001). *Trade secrets for nonprofit managers*. New York: John

Wiley and Sons.

Young, D. (2003). New trends in the US non-profit sector: Towards market integration. *The Non-Profit Sector in a Changing Economy*. Paris: OECD.