

社會企業之社會影響力評估指標建構^{*}

楊子申^{**}、江明修^{***}

摘 要

社會企業是緩解社會問題不可或缺的新興途徑，回顧近年研究發展脈絡，社會影響力評估做為關鍵議題，緊密的串聯社企識別、合法性以及資金等重點研究。然而，由於社會企業的混和目標特性及非財務績效的評估障礙，社會影響力評估工具普遍存在泛用性低、信效度不足、無法跨組織比較、執行成本過高等問題。基此，本研究目的在於推進社會影響力評估在價值面與方法論的提升，針對多項評估理論及方法進行整合分析，發展兼具標準化與低成本的評估系統。

本研究透過文獻分析及專家諮詢方法，從基礎評估理論出發，結合社會影響力評估目的與內涵，發展評估邏輯架構與構面。復次，從既有評估方法中歸納社會影響力指標池，並基於初擬架構與專家諮詢形成評估系統。最後，採模糊德菲法進行專家共識凝聚與調整。本評估指標以改變理論為基礎，分為效率、效能、影響力、使命一致性及可持續性 5 個主構面，幫助評估者實現組織影響力管理。實務上，可讓社企得以低成本進行影響力揭露，並連結社會影響力投資與採購。學術上，研究進行了收斂性研究，系統性的分析主流評估方案，考量優劣勢與需求面，建構一套結合邏輯架構的指標型評估方法，在邏輯模型以及方法學層面，為社會影響力評估研究挹注若干貢獻。

關鍵詞：社會企業、社會影響力、績效評估、模糊德菲法

^{*} 感謝學報兩位匿名審稿人與編輯委員會提供的修正建議，惟一切文責仍由本文作者自負。

^{**} 中興大學法政學院博士後研究員，電子郵件：tim79912@gmail.com（通訊作者）。

^{***} 政治大學公共行政學系教授，電子郵件：msjiangdr@gmail.com。

壹、緒論

社會企業是一種同時追求社會與經濟目標的混合組織（hybrid organization），結合以社會目的為最高目標的精神與市場導向的方法，作為解決社會問題的新途徑，在世界各地快速的發展（Kerlin, 2006; Billis, 2010）。在創造就業機會、促進社區發展、活絡地方經濟，以及持續發揮社會影響力等方面，社會企業儼然已成為不可或缺的角色，並在歐美等國家取得不錯的成績（Arena, Azzone, and Bengo, 2015）。

回顧近年各國關於社會企業研究的發展脈絡與政策走向，可以歸納出三個研究重點：定義識別、合法性（legitimacy）以及資金資源。識別社會企業與判斷其合法性，關係到社會認同與運作基礎等核心需求，目前這個工作主要落實於社企認證與社會影響力評估（Molecke and Pinkse, 2020）。另外，社會企業承襲了傳統企業的經營模式與體質，營運初期資金需求大，許多營運模式不具話題性的社企，容易在初期就面臨資金困境，埋沒其後續可能帶來的社會價值。近期活躍發展的社會影響力投資（social impact investment）概念，引導投資人將資金投注於具社會影響力企業的做法，被認為是未來社企發展的階段性重要模式，而社會影響力評估則是此一模式中不可或缺的關鍵要素（Davies, Haugh, and Chambers, 2019; Lall, 2019）。由此可見，社會影響力的評估，緊密的串聯上述研究重點，無疑是社會企業研究領域中重要的議題。

本研究目的在於推進社企社會影響力評估在價值面與方法面的提升，研究將針對目前大量的評估方法進行整合分析，回答「社會企業社會影響力之評估應包括哪些內容？在實務上如何有效率的評估？使其發揮應有之評估成效（outcomes）」這個核心研究問題。對於政府而言，本研究成果除可做為推動社企相關政策之有力工具，且對於同以非財務績效為主的政府績效評估亦有一定的研究貢獻與啟發性。綜觀目前世界各國多數社企以小型機構規模運作，難有餘裕進行高成本評估作業，因此本研究選

擇投入指標型評估方法的領域，以發展兼具標準化、簡單易用、低成本等特性的評估系統為目標。具體研究流程概分為三個環節：1.發展評估構面與架構。2.提出初步評估系統。3.專家諮詢與共識凝聚，完成評估系統建構。

貳、文獻探討

誠如 Frankel 與 Bromberger（2013）為社會企業下的註解：「社會企業不只是表面上非營利與營利組織架構的整合，而是更深層一場社會價值觀的轉變及新的心智模式產生。」正因如此，社會企業的認證以及評估，難以複製過去針對企業或非營利組織的經驗，必須從架構、指標、方法、資料等，評估系統的各個層面重新探討。

一、績效評估與邏輯模型

績效評估的概念約於 1920 年代浮現，最初乃基於商業活動中利潤的角度所設計。1980 年以降，績效評估開始超越組織本身的界限，整合更廣大的利害關係人（stakeholder）範疇（Marchand and Raymond, 2008）。此一趨勢使非財務績效指標受到重視，環境和社會指標始現蹤於評估報告中（Arena and Azzone, 2010），然而如何對非財務指標與社會價值進行精準的定義與衡量，是目前面臨的最大挑戰（Ryan and Lyne, 2008）。

Anthony 與 Young（2003）認為績效評估若要發揮功能，需要一套適合的運作邏輯模型（logical model）。而績效評估的內涵又會因管理者的管控目標與企圖而有所不同，對於社會影響力評估而言，其所希望掌控的標的為組織活動對於社會與環境所造成的變化（Epstein and Yuthas, 2014）。因此，研究將探討範圍進一步限縮於成果導向的評估型態，並對三個主流邏輯模型做文獻探討。

（一） 改變理論

在各種邏輯模型中，改變理論（Theory of Change，簡稱 ToC）被認為是成果導向的評估邏輯中，最適合專注長期目標者。ToC 藉由投入、活動、產出、成效乃至於影響的流程來進行組織績效的解構與評估（Latané, 1981; Taplin and Clark, 2012）。近年有學者指出 ToC 需要改進的部分，包括強調產出與成效之間的差異，以及從成效中區隔影響力的方法（Grieco, Michelini, and Iasevoli, 2015）。ToC 清晰且直覺性設計，受到許多管理者的親睞，但要明確連結與呈現組織的影響力難度甚高，由於牽涉因果關係複雜，不易歸因組織的活動和影響（Maas and Liket, 2011）。關於產出、成效與影響力三種不同層次的衡量問題，以及龐大的評估成本，是 ToC 在實際應用上所面臨的主要挑戰。

（二） 平衡計分卡

平衡計分卡（Balanced Score Card，簡稱 BSC），為 Kaplan 與 Norton 於 1992 年在其進行創新績效衡量的研究中提出，其考慮組織的營運管理流程，根據組織推動策略目標的需求，歸納四個具體的績效評估體系，分別為財務構面、顧客構面、內部流程構面與學習成長構面（Kaplan and Norton, 1996）。BSC 的設計初衷，就已跳脫傳統績效評估僅關注財務面的思維，將組織目標與各部門運作直接聯繫的做法，也讓組織更能專注於願景之上，十分符合社會企業的需求。然而，BSC 以高泛用性與多重用途著稱，使其難以用在跨組織比較中。此外，BSC 多應用於決策管理階層（Somers, 2005），導致不熟悉組織營運狀況的外部投資者或利害關係人，不易在短時間內理解計分卡內容，使其無法滿足社會影響力評估的關鍵需求。

（三） 商業模式畫布

商業模式畫布（Business Model Canvas，簡稱 BMC）係由 Osterwalder 於 2008 年提出，透過確立企業價值主張，展開商業模式兩大要素的釐清，

包括關鍵活動、關鍵資源、關建合作夥伴構成的成本結構，以及顧客關係、通路、目標客群組成的收益流，藉由分析商業模式架構，評估企業的獲利及永續發展模式（Osterwalder and Pigneur, 2010）。由於 BMC 僅透過單一圖面，就呈現所有組織營運的關鍵項目，其視覺化優勢，除能幫助管理者快速診斷組織商業模式，也易於討論、創造和分析。Martin 與 Thompson（2010）認為商業模式的描述對於社會企業而言是非常重要的課題，等於說明組織透過某種手段達成社會目的，同時獲取經濟收益的完整過程。Frankel 與 Bromberger（2013）則認為將核心理念或社會使命，嵌入商業模式中，是最能確保組織社會目的得以長久且不因受經濟挑戰而妥協的作法。因此，BMC 以價值主張為核心的架構，受到許多新創非營利組織及社企青睞。然而，無法考量組織長期變動要素、組織內部結構以及外部關係，是 BMC 發展為社會影響力評估方法的一大挑戰，當遇到組織所欲達成之社會使命或利害關係人與組織的收益流、成本結構無關時，BMC 就無用武之地。

目前三種邏輯模型均已發展出相關評估方法，例如社會企業平衡計分卡（Social Enterprise Balanced Scorecard，簡稱 SEBC）是修正 BSC 中的財務與顧客構面評估系統而成（Somers, 2005; Bull, 2007）。社會投資報酬（Social Return on Investment，簡稱 SROI）利用了 ToC 來繪製影響地圖，幫助評估者理解組織如何實施變革，進而實現使命。而 Abhi、Venugopal 與 Shastri（2015）以 BMC 為基礎，考量社會企業的特性提出社會商業模式畫布（Social Business Model Canvas，簡稱 SBMC）。綜而論之，上述評估邏輯模型，都是站在不同視角審視組織的績效，並無絕對的好壞，本研究經文獻討及綜合考量各邏輯模型優劣勢，認為在應用場域方面，ToC 最易於理解，可廣泛應用於與利害關係人或投資人溝通的場景；在需求面，可比較性是目前社會影響力評估最缺乏的功能，而 BSC 及 BMC 之性質均偏向管理用途及組織內部溝通，並不契合於外部交流與可比較的需求。因此研究選擇以 ToC 為基礎發展評估方法。

二、社會影響力衡量方法

社會影響力衡量方法的發展，一路走來面對過諸多障礙，主要源於非財務績效本身的性質使然，包括：1.不若財務績效可以直接透過盈虧數字衡量，非財務績效的測量模型多為量化質性混雜，難以區分。2.評估需求因組織與利害關係人而異，沒有一定的標準，缺乏嚴謹性。3.影響因素之間的因果關係複雜，且時間橫跨長短期，難以客觀的歸因與表達。由於上述障礙，社會影響力評估，一直以來受到許多批評，被認為沒有標準概念，通常是根據組織量身訂做（Grieco et al., 2015）。然而，參考過去其他領域的經驗，非財務績效的績效指標發展仍有成功案例，如全球永續性報告指標（global reporting initiative）、領先能源與環境設計評分系統（leadership in energy and environmental）等。無庸置疑的，雖然並非所有價值都能被衡量，但要讓影響力可以被看見，並非空中樓閣之說。

在社會企業的影響力衡量方法方面，目前的評估工具呈現兩種發展趨勢，其一為直接針對經濟價值、社會價值進行評估，此類方法假設社會影響力可以獨立於組織被單獨衡量，通常衡量的對象是特定計畫或方案。其二則是對組織進行全觀性的綜合績效評估，衡量的對象是組織本體，然而，就方法論的研究而言，並無明確區分二者的現象。過去曾有研究將非財務績效的評估方法做分類（Halvorsen, 2007; Veldman, 2009），本研究進一步整理如表 1。

表 1 非財務績效評估方法

類別	內涵與代表性方法
隨機式評估	透過研究設計比較控制組與實驗組差異，得出因果關係。但由於隨機式評估需要嚴謹的實驗環境與足夠的樣本數量，成本過高、道德問題，都是此方法難以發展的原因。
觀察式評估	找出行為與結果間的相關性，透過觀察方式測量樣本在行動前後的差異，並輔以統計方法進行顯著性檢定，如貧窮指數（progress out of poverty index）。
利害關係人參與	核心概念為讓利害關係人參與專案績效的評估，藉此取得參與者的視角，通常需與其他評估方法搭配使用，如 SEBC 即為此類之典型。
過程評估	聚焦於從組織內部管理與營運的關鍵要素，來衡量其可能發揮的影響力，如公平貿易認證系統以及 SBMC 均屬此類。
成本效益分析	利用貨幣價值來代理社會影響力價值，指標之選擇以可以貨幣化為準則，目的在於將主觀因素降至最低，此類方法常有過度化約的問題，必須搭配背景脈絡，因此可比性較低。SROI 是目前最常被使用的成本效益分析方法。
基礎指標型	核心概念是建置一套基於標準化指標的評估方法，指標的規劃強調透明、可信以及組織間的可比性。全球影響力投資評等體系（Global Impact Investment Rating System，簡稱 GIIRS）即屬此類。

資料來源：整理自 Halvorsen（2007）及 Veldman（2009）。

目前，在社會影響力評估的實際應用層面，除了隨機式評估與觀察式評估，因為需要大量的樣本以及因果關係明確的量化指標，僅在特定的少數情境中被使用過。大部分的社會影響力評估，均是採用餘下四類方法。綜觀目前主流方法，可以發現其背後都可以對應到本研究上述探討的評估邏輯模型，可見對於評估方法而言，清晰的邏輯與理論至關重要。此外，衡量指標的具體程度，也是值得關注的特點，例如 SEBC、SBMC，其僅提供各衡量項目的說明與要素之間的關係，可以視為一種評估框架，優點是能直接應用於質性評估，易於使用且消耗的資源較少，可以快速幫助管理者全面了解組織的整體狀態（Grieco, 2015），然而，這樣的評估通常缺乏比較基準，並且評估成果的品質，十分仰賴評估者對於評估架構與內涵的理解程度。

SROI 相較於上述兩者有了具體量化原則，透過賦予成果貨幣價值的

方式，表達所產生的影響力，可以讓利害關係人更容易理解，並且讓比較有了基準。但相對的，SROI 更耗費資源，流程更長（見表 2），且需要訓練有素的专业評估者操刀，因為其追求的財務代理指標通常難以識別與轉換。而 GIIRS 則屬於將衡量指標完全具體羅列者，其目的在於兼顧低成本與易使用的特性，然而靜態的指標能否準確的衡量出設計者所期望的意義，則是此類評估方法主要受批評的部分，目前彌補辦法是透過專業的第三方組織代為操作評估，並且在指標的選用上，提供一定程度的彈性。

表 2 SROI 評估六步驟與七原則

六步驟	七原則
1. 識別影響範圍與利害關係人	1. 確保利害關係人參與及議合
2. 描繪所造成的改變與成果	2. 釐清因投入所帶來的改變
3. 證明成果並賦予合理定價	3. 針對關鍵的成果加以定價
	4. 過程中應確保重要性的釐清
4. 依據成果定價評估具體影響力	5. 不誇大評估成果
5. 計算影響力淨值並進行敏感性分析	6. 計算過程秉持透明化原則
6. 報告與應用計算結果	7. 重複驗證計算結果

資料來源：整理自 Nicholls、Lawlor、Neitzert 與 Goodspeed(2012)及 Social Value International (2015)。

Chatterji 與 Levine (2006) 認為，設計非財務績效指標，應該同時掌握三大要素，分別是信度 (reliability)、效度 (validity) 與可比較性 (comparable)，而其中效度的掌握尤其關鍵，若指標缺乏效度，表示沒有衡量到評估者所希望衡量的概念，評估本身自然就會失去意義。雖然實際的影響力衡量效果，以成本效益分析最受文獻肯定，但高度的專業需求、長時間的投入，均使其運作成本遠高於其他類型的評估方法。考量小規模營運之社會企業大多難有餘裕進行高成本的評估作業，因此亟需有一套適用性廣、可操作性強的評估系統，此外，社會影響力評估若要應用於影響力投資市場，可比較性也會成為關鍵需求之一，綜合上述原因，本研究決定採用指標型評估法。

參、研究方法

本研究在方法應用上，主要透過文獻分析方法與模糊專家德菲法，逐步構建社會影響力評估系統。首先，根據評估邏輯模型與衡量方法的文獻分析，確立評估系統的基礎框架與內涵。其次，為具體指標的生成，研究蒐集國際上相關評估方法及指標系統，進行橫向比對，歸納出指標池，再從中挑選契合於本研究評估構面的項目，初步形成社會影響力評估系統。最後，為了確保評估系統的適切性，研究進一步透過模糊專家德菲法，廣納公私部門相關領域專家學者及實務工作者的意見，進行評估系統的精進與調整。

一、評估框架與內涵確立

基於文獻探討結果，研究認為改變理論（ToC）為最能契合於指標型評估方法的邏輯模型。然而，研究仍需針對產出、成效與影響力三種不同層次的衡量問題，對理論進行若干調整。依循傳統 ToC 的思路，評估者必須分別找到對應於投入、產出、成效與影響力等，不同概念層次的衡量方法。組織如何證明一個社會現象或實際情況的改變，是植基於特定組織的產品或服務，其中特定組織的貢獻又佔了總體影響的多少比例，一直是社會影響力評估難以突破的障礙，本研究為了處理此一問題，以效率（efficiency）及有效性（effectiveness），來取代直接對投入、產出與成效進行衡量，並且將影響力單獨拉出來評估。單獨評估的原因，主要考量目前尚無方法能有效的從成效中區辨影響力¹。此外，除了針對 ToC 的評估架構進行調整之外，為符合社會企業的運作特性，根據文獻探討的結果，本研究也在評估架構中，加入「使命一致性」（consistent with the mission），

¹ 釐清特定組織實質影響力貢獻，目前最常見的方法，為反事實分析（counterfactual analysis）或稱敏感度分析，這種分析再實際操作上，往往礙於複雜且相互影響的因素，而難以做到嚴謹的反推論程序。

以及「可持續性」(sustainability)，此兩個對於社會企業運作至關重要的因素。綜合上述的評估架構修正結果，本研究提出之社會影響力評估架構中，各構面的修正、定義以及次構面呈現如表 3，各構面的圖像化關係則見圖 1，其中有標上字母代號者，為本架構中需直接收集評估資料的構面。

表 3 社會影響力評估架構

項目	修正概要	次構面
A 效率	定義為「單位投入所獲得的產出量，或稱投入和產出之間的比值」，取代傳統 ToC 分別評估投入與產出的做法。	營運效率
		成本效益
		交付能力
B 效能	定義為「組織將產出化為成效的機會或是可能性」，取代傳統 ToC 分別評估產出與成效的做法。	需求與公平性
		利害關係人參與
		課責性與透明度
C 影響力	定義為「組織產出的商品或服務，對於目標群體帶來的長期積極效果」，此處之影響力為考量歸因後之效果。	影響程度
		創新性
		可複製性
D 使命一致性	定義為「組織運作過程中每個環節與其社會使命之間保持一致的程度」，社會使命的實現為社會企業核心價值。	社會使命
		使命融入
E 可持續性	定義為「組織面對市場競爭與外部環境，可持續運作的程度」，在組織可運作的情況下，社會價值才具意義。	財務持續性
		組織穩定度
		外部敏感性

資料來源：本研究整理。

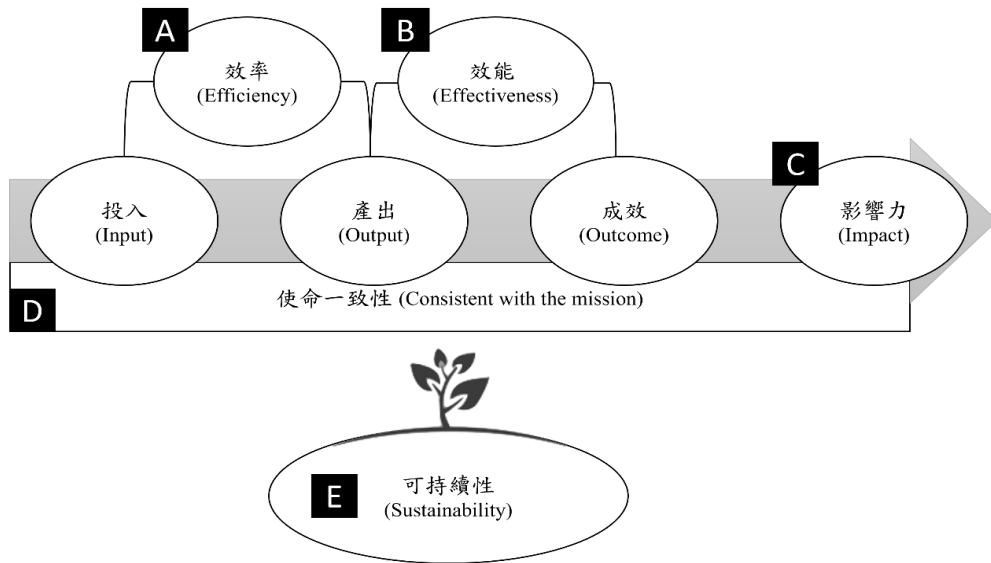


圖 1 評估架構各構面圖像關係

資料來源：本研究繪製。

二、影響力評估指標歸納

本研究以 Bagnoli 與 Megali (2011) 提出之社會企業三要素，社會影響表現、經濟與財務表現與制度合法性表現，以及 Forbes (1998) 歸納的三種非營利組織績效評估途徑，目標達成、聲望、系統資源途徑，作為指標初步分類的參考，並納入國際上常用或以臻成熟的指標體系進行歸納整理。由於現有的指標過於繁雜，在挑選上，研究首先以評估標的完整涵蓋非營利組織與社會企業為主，次之則確保評估指標的性質與本研究目的相符，包括可應用於組織層面、針對總體性評估以及屬於指標型評估方法。最終研究篩選出五個指標系統文獻，作為本研究解析社會企業社會影響力內涵與指標的來源，包括：彭錦鵬、江瑞祥、許耿銘 (2011) 非營利組織評估指標研究、梅海文等人 (2015) 社會企業組織能耐研究、B Lab (2020) 全球影響力投資評等體系 (GIIRS) 五大構面指標、Nesta (2017) 內斯塔影響力投資公司 (Nesta impact investments) 社會影響力投資評估策略、以及 Urban (2015) 社會企業成果及自我評估量表，研究將上述指標體系各構面的基本定義，以精要的文字做表述並整理如表 4。

表 4 主要參考指標體系構面

Forbes (1998)	彭錦鵬等人 (2011)	Bagnoli 與 Megali (2011)	梅海文等人 (2015)	B Lab (2020)	Nesta (2017)	Urban (2015)
F1.目標達成途徑 使命策略對齊、組織隸屬關係、組織結構/大小/年齡、抗議管道、輸入/輸出分析。	P1.治理 明確的公益使命認知、資訊透明度、決策與領導品質、組織創新能力、理事會(董事會)開會出席率。	B1.制度合法性 組織是否能依據組織使命,發展具有內在構連性、共同遵守的規則與方法(如章程、任務、行動綱領或規範)。	M1.核心價值能耐 組織主張的社會價值,可以被確保的程度;顧客對組織的信任鞏固。	G1.治理 使命與成員認同程度、董事會責任/代表性、企業倫理/舉報管理機制、透明度/員工關係/客戶關係。	N1.組織承諾 組織承諾影響力衡量與管理、符合循證基礎的資料收集。	U1.影響覆蓋範圍 影響力可衡量性、影響路徑/受益者明確性、普遍程度。
F2.聲望途徑 規劃實踐程度、治理與正規化、董事員工關係、客戶關係。	P2.財務 捐款徵信透明度、預算配置合理性、總收入成長率、捐款人再次捐款比率。	B2.經濟與財務 應仔細考慮組織的財務狀況(如資產、負債和淨資產等)、經濟效率(本益比)。	M2.獨特資源能力與創新能耐 異質性資源與關鍵稟賦;組織改善組織效能、人事及創新之能力。	G2.員工 員工福利、員工管理/溝通、就業彈性/支援服務、人權/勞工政策、職業健康與安全。	N2.穩定與依賴性 與外部事件相關的穩定性、依賴他人的程度。	U2.方案創新性 新的解決方案、獨特資源利用/組合方式、改變既定作法。
F3.系統資源途徑 董事活躍率、董事能力、捐款率。	P3.功能 服務對象滿意度、活動目標達成率、媒體曝光度、舉辦公益活動次數、組織行銷與公關。	B3.社會影響 強調「資源投入、產出、結果以及影響」四個管理過程,及長期社會效果審視。	M3.財務規劃能耐 財務運作之清楚報表及提案規劃,包括透過機制、系統以進行財務控制及更新財務運作。	G3.社群 組成多元及包容性、員工社區參與、在地供應商、就業機會創造、供應鏈品質管理。	N3.成效交付能力 組織基於ToC的成效實現能力。	U3.擴展與複製性 受益群體的擴展、服務區域的擴展、不同環境的適應性。
	P4.人力資源 職工職能與素質、志工參與數、職工流動率、職(志)工教育訓練次數。		M4.創業投資能耐 資本增益再投入形成新資本;創立符合組織願景、資源能力的新事業體。	G4.環境 物業管理、節約能源、排放控管、供應鏈/運輸之環境友善。	N4.問責與透明 第三方認證、風險評估與管理。	U4.可持續性 獨立於政治事件、可靠資金來源、合作夥伴關係、組織架構。
	P5.網絡關係 與其他組織的協力關係、學者專家參與諮詢程度、接受個人捐助佔整體收入比例、接受政府補助佔整體收入比例、接受企業捐助佔整體收入比例。		M5.網絡關係能耐 信任與商譽的基礎;與其他個人或機構之連結程度與密度。	G5.影響力商業模式 企業通過公司的產品/服務、目標客戶、價值鏈、所有權/運營等元素組成之模型運作,所產生之社會/環境影響。	N5.影響力回報 受益者範圍、產品/服務品質、產品/服務效果、目標群體需求程度、干預的有效性。	

資料來源：本研究整理。

三、指標系統調整：模糊專家德菲法

德菲法是一種結構性的團體溝通方法，其允許每位成員就議題充分表達意見，並強調在意見受到同等重視的前提下求得共識（Linstone and Turoff, 1975）。Murray、Pipino 與 Gigch（1985）將模糊理論結合德菲法，開啟了模糊德菲法的發展。模糊德菲法引入模糊理論中隸屬度（grade of membership）原理，解決了傳統方法無法處理的語意模糊，以及二維選擇的限制問題。相較於傳統德菲法，模糊德菲法尚有增加專家意見資訊蒐集、降低所需擬合次數、減少極端值影響等優點（Buckley, 1985）。本研究透過模糊德菲法，進行評估指標之適切度篩選，同時也針對構面完整性、題項適切性、評估可行性等項目進行意見收集。在參與對象之選擇方面，研究採立意抽樣法，邀請對象包括民間社企與創投相關組織之負責人、政府單位執行社企相關政策之部門主管、以及在學界專長於社會企業研究之學者。問卷發送日期為 2019 年 5 月 13 日並於 6 月 10 日全數回收完畢，共發出 16 份問卷調查邀請，經過初步的檢驗確認資料完整性，總計回收 11 份可分析問卷，回收率為 68.7%，其中包括 7 位學者（S 開頭）、3 位實務界專家（P 開頭）、以及 1 位公部門人員（G 開頭）。根據基本資料統計，本次參與德菲法之專家學者，接觸社會企業或是研究相關議題的時間，平均為 11.9 年，參與者資料詳如表 5。

表 5 模糊德菲法問卷參與者

#	單位	職稱	編號
1	臺灣師範大學	副教授	S1
2	臺灣師範大學	副教授	S2
3	元智大學	教授	S3
4	法鼓文理學院	教授	S4
5	Rutgers University	教授	S5
6	東海大學	教授	S6
7	中央大學	副教授	S7
8	活水社企投資開發股份有限公司	總經理	P1
9	臺灣公益團體自律聯盟	秘書長	P2
10	社會企業創新創業學會	理事長	P3
11	經濟部中小企業處	副處長	G1

資料來源：本研究整理。

在模糊德菲法問卷設計的部分，研究依循 Kaufmann 與 Gupta (1988) 三點估計法，專家學者除了針對各指標選擇出隸屬度等於 1 (認同度最高) 的「最佳認知值 (B)」適合度，還需分別選出隸屬度等於 0 (認同度最低) 的「保守認知值 (C)」與「樂觀認知值 (O)」，形成三角模糊數區間。各指標適合度之評估方式採 0 至 10 為評定區間，具體問卷形式如表 6。在資料分析部分，研究採「雙三角模糊數」分析方法整合專家學者意見，並透過「灰色地帶檢定法」檢驗專家意見的收斂程度、計算所有評估指標的專家意見值 G_j ，當 G 值越大代表該指標越重要。

表 6 模糊德菲法問卷範例

構面	#	題項	適合程度		
			保守	最佳	樂觀
影響程度	C1	「貴組織提供之產品 / 服務有明確的影響路徑，足以推測目標群體及利害關係人的狀態因而得到改善。」	5	7	9

資料來源：本研究整理。

肆、評估系統構建與分析

一、評估系統初擬

研究針對表 4 五個指標系統進行初步剖析，聚合概念相近的評估構面，整個分析過程循至下而上的途徑，首先進行概念的解構，將各構面的文字表述，刪去與概念不相關的描述性或連接性辭彙，進一步切割為眾多基本概念元素。復次，展開基本概念元素的聚合，將相關的元素概念歸納整理，逐漸形成完整的類別，然而，此一過程並非完全單向的概念聚合，而是於類別與聚合元素之間來回推敲，亦有部分不適用之概念在過程中被捨棄，這些概念多屬僅適用於非營利組織評估的元素。最後研究歸納出社會影響力評估指標四大基礎類別，分為組織治理、營運狀況、社會影響力、

以及創新及永續發展，各類別的說明及內涵概念元素詳述如表 7。

表 7 評估指標四大基礎類別

組織治理	營運狀況
共 9 項概念元素，除了涵蓋傳統組織治理的重要元素外，例如 組織制度、課責性、領導團隊管理、董（理）事會效能、組織目標認同、目標達成策略 ，此類別的指標亦反映社會企業之核心訴求，例如 社會使命、利害關係人溝通以及資訊透明 。	共 5 項概念元素，此類別主要呈現組織 經濟概況與財務管理 層面，亦即傳統評估中的財務績效表現，另外也納入 人力資源、員工福利、盈餘再投入 等屬於組織運營層次的指標，上述指標都是企業運作所強調的項目。
社會影響力	創新及永續發展
共 7 項概念元素，所有與社會影響力直接相關的元素，包含 業務與使命之關聯、社會價值創造過程、影響程度和覆蓋範圍、可擴展及可複製性、利害關係社群、品牌行銷以及環境友善 ，此類別可以獨立作為衡量組織社會影響力的用途，同時也能搭配其他類別指標進行組織的整體評估。	共 7 項概念元素，不論是 新發明、新模式 或是既有元素的轉換搭配，廣義的創新是社會企業發揮影響力的必要條件，相關元素包括 解決方案創新性、研發能量、資源有效運用、組織學習、資本再造、外部交流 等。而影響力的 可持續性 ，則關乎組織的永續發展，提供更長遠的評估視角。

資料來源：本研究整理。

在完成四大基礎類別與對應概念元素的解構與重塑後，研究接續將內涵題項化，以利於後續將指標初步與社企社會影響力評估架構連結的工作。題項化的方式，除了以文獻原始問卷為重要參考依據外，為確保指標之信度與可比較性，本研究指標配合影響力報告與投資標準（Impact Reporting and Investment Standard，簡稱 IRIS）來設計（GIIN, 2020），只要是能配合 IRIS 的項目，均優先依據其標準設計題項。最後，四大基礎類別涵蓋 28 個概念元素，形成共計有 83 個題項的指標池。

一般的指標型評估方法，可以直接以上述歸納過後之指標池為基礎，進一步根據評估的目的，於各類別挑選合適指標，組成完整的評估系統，例如 GIIRS 評等體系即是以此種作法發展而來。然而，誠如文獻探討中所討論，指標型評估方法，有一個明顯的缺點，也就是最終給出的分項或總體評等，可傳達的資訊有限，僅能區辨出影響力高低，無法進一步理解各個項目分數背後所代表的意涵。這樣的缺點導致組織在評估完成後，不易

利用評估結果進行影響力管理、長期追蹤評估或是弱點補強等工作，為了補充指標型評估法在此類應用層面的不足，本研究以修正之 ToC 為框架，使得各個評估構面之間有明確的意涵以及邏輯關係，根據表 3 中各次構面的內涵，研究進一步從指標池中篩選指標，將概念相符的指標放入構面，並通過專家諮詢方法對指標構面進行初步調整。

專家諮詢環節，研究共邀請五位專家學者（表 8），包括觸及社會企業研究領域之學者，以及與社企有關之實務工作者，藉重其專業及實務經驗，針對本研究評估架構及指標，從「主次構面完整性」以及「次構面指標適切性」兩大面向，進行逐項檢討，完成初擬之社會影響力評估系統。

表 8 專家諮詢清單

編號	諮詢者類型
IV1	社會企業領域學者
IV2	社會企業領域學者
IV3	社會企業實務工作者
IV4	社會企業實務工作者
IV5	社會企業實務工作者

資料來源：本研究整理。

在主次構面完整性部分，受訪的專家學者均無針對主構面提出修正意見，大部分意見集中於次構面的補充與調整，唯受訪者 IV3 提醒，必須針對各主構面之間的關係做明確定義，以避免矛盾的情況發生。此外受訪者 IV4 則建議，應該將邏輯模型的指標評估方法與其他新進的評估方法（影響地圖、網絡分析、SROI）進行比較分析，以說明基於邏輯模型的指標評估方法，在目前社會影響力評估方法論中的價值。

……應強調改變理論的思考邏輯，不能停留在 output 導向，而應以 outcome 為基礎，來發展社會影響力衡量方法。……B 效能構面有三個普遍原則可參考：利害關係人溝通（團隊/服務對象/投資人）、透明度（活動/管理過程/財務）、可靠度（可達成性）、公信力（逐漸發揮影響的過程）。（IV1）

……評估架構沒有大問題，只是架構的來源論述要強化，目前是從文獻分析得來，故每個概念從哪個文獻來的需要標記清楚。(IV2)

……C 影響力構面應該是關鍵的評估點，但如果 A、B 構面好，但 C 構面不好，那該社企是否有影響力？各構面之間的關係建議要做好定義，避免後續產生類似的矛盾情況。(IV3)

……採用邏輯理論的架構來做評估可行，邏輯理論已經非常成熟，但相對的就較缺乏創新性，建議與新進方法做差異分析思考互補可能。(IV4)

……B 效能構面底下的利害關係人參與，應該至少要涵蓋組織內部與外部的利害關係人。(IV5)

在次構面指標適切性部分，研究整理受訪者針對次構面下連結指標的調整建議，並做出了相應的修正，唯受訪者 IV1 認為應將受助者納入評估的建議，礙於實務上的限制，包括受助者不易接觸、無法判斷是否具備評估能力等，故而未納入評估系統之中。

……有限利潤分配，在商業或經濟思維中是非常有問題的。利潤分配只是一個營運策略，不宜當作評估社會企業的指標。……影響力不是企業主說了算，應該也要從被幫助者的角度衡量，如果受助者社會價值因此提升了，這個才是 impact。(IV1)

……部分指標詞語模糊處應修正，例如：應收貸款總額、經營策略文件、弱勢群體。……須注意題項問法的針對性，例如弱勢賦能的社會企業有明確的目標群體，但著重於環保的社會企業則無。(IV3)

……對於新創社會企業而言，A 構面下的交付能力，除了資源與技術之外，組織是否有成熟的運作模式以達一定程度的穩定轉換效率，也非常重要。(IV4)

……C 影響力構面下指標僅關注目標群體，可能過於狹隘，以實務經驗而言，應納入目標群體的家人朋友或上下游供應鏈。……D 使命一致性構面，建議加入檢驗社會企業是否使命飄移的相關指標。……E 可持續性構面，建議加入組織營運是否具有滾動性的檢

查，例如組織的商品或服務能否因應外在需求而變化，但不違背組織社會使命。(IV5)

二、模糊德菲法分析

以初擬之社會影響力評估系統為基礎，研究接續展開模糊專家德菲法，大範圍的蒐集專家學者意見。借重專家學者的經驗與判斷，針對評估架構中各構面的指標，進行適合度的評估及調整。同時，本研究也利用開放題項的設計，取得專家學者對於架構或構面題項調整的意見。研究共回收 11 份問卷（詳如表 5），首先進行資料處理與敘述統計分析。

（一）資料處理與敘述統計

研究將每位專家學者 i 於每個評估項目的三角模糊數區間值 (C_i , B_i , O_i) 進行編碼分析，因專家德菲法之共識凝聚的分析過程，有許多環節需要仰賴平均值的做法，故同時進行極端值偵測與處理。處理方式為分別計算各評估項目 j 專家學者之保守認知值 C_j 及樂觀認知值 O_j 的平均數及標準差，並檢查是否有專家學者之意見落於 2 倍標準差之外。由於極端值僅發生於少數專家，沒有過度刪減專家意見的疑慮，因此本研究選擇將極端值資料剔除。接續研究計算雙三角模糊數的共識區間，透過圖 2 可以直觀的檢視專家學者於各題項的意見分佈狀態，其中呈現了保守區間、樂觀區間以及最佳認知值的幾何平均數 B_M^j 。傳統德菲法即以 B_M^j 作為專家學者群對於指標適合度的共識值，其中分數最低者為「E 財務持續性」中 E4 指標，適合度為 6.1 分，轉換為語意變數，介於「普通」與「適合」之間，而所有指標的平均適合度 $\overline{B_M}$ 為 6.8 分，表示專家學者對於本問卷指標的評價，整體而言偏向於「適合」。

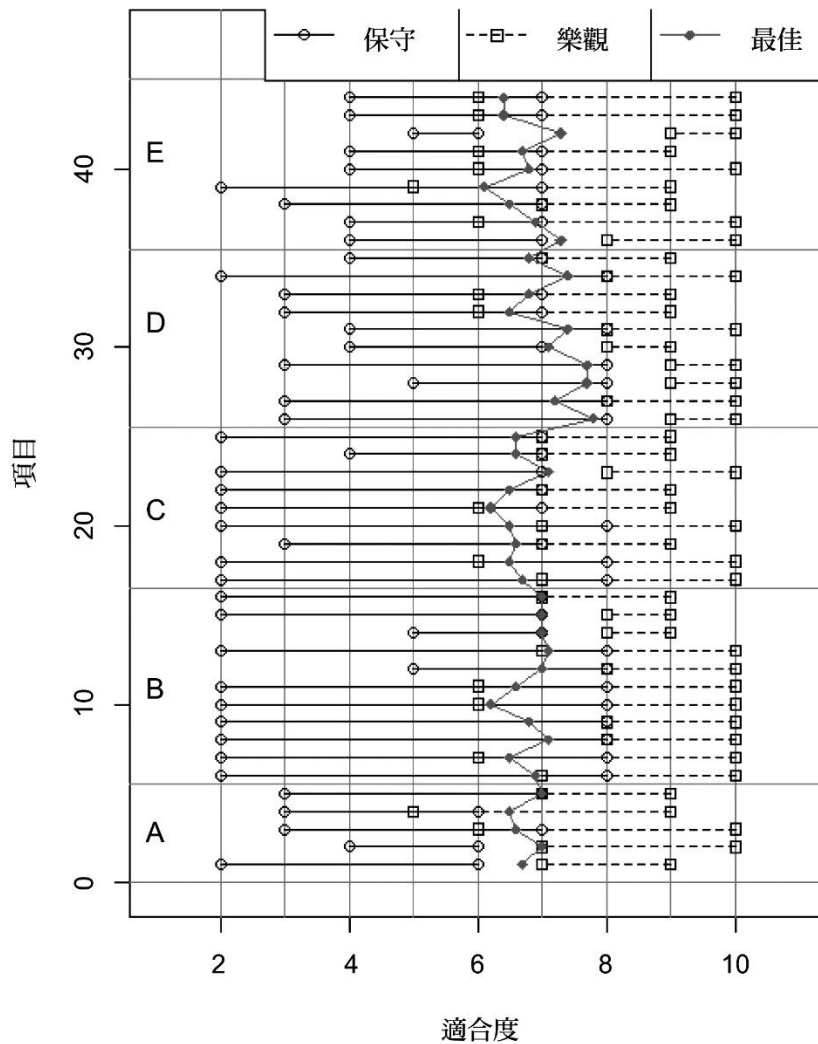


圖 2 專家德菲法共識值敘述統計圖

資料來源：本研究繪製。

(二) 專家意見收斂度分析

研究首先確定專家學者意見於各評估項目的收斂程度，共有三種可能性：1.意見高度收斂，雙三角模糊數無重疊灰色地帶；2.意見部分收斂，雙三角模糊數有重疊，但灰色地帶小於平均差異；3.意見無收斂，雙三角模糊數有重疊，且灰色地帶大於平均差異。為了判定上述收斂狀態，研究

根據公式[1]、[2]計算出各評估項目專家學者意見灰色地帶大小 Z^j ，以及平均差距 M^j 。其中，灰色地帶 Z^j 若為 0 或負數，表示該評估項目的專家意見高度收斂，可直接以公式[3]計算出專家意見值 G^j 代表專家學者群的共識值；若 Z^j 為大於 0 的正數，表示該評估項目的專家意見存在灰色地帶，此時就必須進一步與 M^j 比較，若 $Z^j \leq M^j$ 表示專家意見部分收斂，可根據公式[4]、[5]計算專家意見值 G^j ，但若 $Z^j > M^j$ 就代表專家意見無法有效收斂，相關運算公式如下：

$$Z^j = C_U^j - O_L^j \dots\dots\dots [1]$$

$$M^j = O_M^j - C_M^j \dots\dots\dots [2]$$

$$G_j = \frac{(C_M^j + O_M^j)}{2} \dots\dots\dots [3]$$

$$F^j(x_i) = \left\{ \int_x \{ \min[C^j(x_i), O^j(x_i)] \} dx \right\} \dots\dots\dots [4]$$

$$G^j = \{x_i | \max \mu_F^j(x_i)\} \dots\dots\dots [5]$$

表 9 呈現各項目的資料，並根據收斂狀態的判斷情況，針對已完成收斂之評估項目，計算專家意見值 G^j ，從表中收斂狀態的結果可知，本次問卷中所有指標均已在專家學者群間達成共識之凝聚，沒有 $Z^j > M^j$ 專家意見無法有效收斂的情況，因此所有指標的專家意見值 G^j 均可算出。接續，研究將進行門檻值的設定，作為指標刪除與否的參考依據。

表 9 專家共識值計算

構面	次構面	題號	C_M^j	C_U^j	O_L^j	O_M^j	Z^j	M^j	收斂狀態	G^j
A 效率	營運效率	A1	4.3	6	7	8.5	-1	4.2	**	6.4
	成本效益	A2	5.2	6	7	8.5	-1	3.3	**	6.9
	交付能力	A3	4.5	7	6	8.2	1	3.7	*	6.5
		A4	4.4	6	5	8.0	1	3.6	*	5.6
		A5	5.0	7	7	8.6	0	3.6	**	6.8
B 效能	需求與公平性	B1	4.6	8	7	8.8	1	4.2	*	7.4
		B2	4.3	8	6	8.0	2	3.6	*	6.7
	利害關係人參與	B3	5.1	8	8	9.1	0	3.9	**	7.1
		B4	4.9	8	8	8.8	0	3.8	**	6.8
		B5	4.3	8	6	8.1	2	3.9	*	6.7
		B6	4.8	8	6	8.4	2	3.5	*	6.9
		B7	5.7	8	8	9.0	0	3.3	**	7.3
		B8	4.7	8	7	8.8	1	4.1	*	7.4
	課責性與透明度	B9	5.3	7	8	8.7	-1	3.4	**	7.0
		B10	4.5	7	8	8.7	-1	4.2	**	6.6
		B11	4.3	7	7	8.6	0	4.3	**	6.5
C 影響力	影響程度	C1	4.9	8	7	8.6	1	3.8	*	7.3
		C2	4.4	8	6	8.1	2	3.7	*	6.7
		C3	4.8	7	7	8.3	0	3.6	**	6.5
		C4	4.9	8	7	8.4	1	3.5	*	7.3
	創新性	C5	4.1	7	6	7.8	1	3.7	*	6.4
		C6	4.3	7	7	8.2	0	3.9	**	6.2
		C7	5.0	7	8	8.8	-1	3.8	**	6.9
	可複製性	C8	5.3	7	7	8.5	0	3.2	**	6.9
		C9	4.7	7	7	8.5	0	3.8	**	6.6
D 使命一致性	社會使命	D1	5.5	8	9	9.5	-1	4.0	**	7.5
		D2	5.2	8	8	9.1	0	3.8	**	7.2
		D3	5.8	8	9	9.4	-1	3.7	**	7.6
		D4	5.4	8	9	9.5	-1	4.1	**	7.4
		D5	5.3	7	8	8.9	-1	3.6	**	7.1
		D6	5.6	8	8	9.0	0	3.4	**	7.3
		D7	4.8	7	6	7.9	1	3.2	*	6.5
	使命融入	D8	4.9	7	6	8.3	1	3.3	*	6.5
		D9	4.9	8	8	9.1	0	4.2	**	7.0
		D10	5.1	7	7	8.3	0	3.3	**	6.7
E 可持續性	財務持續性	E1	5.4	7	8	9.1	-1	3.7	**	7.2
		E2	5.2	7	6	8.3	1	3.1	*	6.6
		E3	4.6	7	7	8.6	0	4.0	**	6.6
		E4	4.1	7	5	7.6	2	3.5	*	5.9
	組織穩定度	E5	5.0	7	6	8.2	1	3.2	*	6.5
		E6	5.1	7	6	7.9	1	2.9	*	6.5
		E7	5.2	6	9	9.2	-3	4.0	**	7.2
	外部敏感性	E8	5.0	7	6	8.0	1	2.9	*	6.5
		E9	5.0	7	6	8.0	1	2.9	*	6.5

註：**無灰色地帶；*灰色地帶小於平均差異；x 灰色地帶大於平均差異。

資料來源：本研究整理。

(三) 門檻值與共識凝聚結果

由於本研究之研究議題沒有相關文獻可以作為門檻值設定參考依據，研究採平均值法及陡坡圖進行綜合判斷，並選取較保守的值作為門檻值。首先，研究根據表 9 專家意見值 G^j 繪製之專家意見陡坡（圖 3），從圖中可看出專家意見值在 6.4~6.2 分處出現較大的落差，因此 6.2 分可視為合適之門檻值範圍。而平均值法的部分，係取最佳認知值的幾何平均數 B_M^j 做總體算術平均數的求算，所得之平均值 $\overline{B_M}$ 為 6.8 分。綜合上述兩個參考指標，本研究選擇較為保守者，將門檻值設定在 6.2 分（即 $G^j \geq 6.2$ ），並根據此一門檻值進行指標篩選，若專家群對於指標的共識意見值 G^j 低於門檻值，則視為該指標經專家群判定不適合留在評估架構中。

逐項檢視後，有兩項指標因未達門檻值而被刪除，分別為「交付能力」中之 A4（ $G^j = 5.6$ ）以及「財務持續性」中之 E4（ $G^j = 5.9$ ）。共計 44 個指標在模糊德菲法的專家意見分析環節，取得專家群意見的共識收斂，其中有 25 項指標達成高度收斂，19 項指標為部分收斂。最後研究根據專家學者的修改建議，針對上述指標進行適當調整，由於相關質性意見大多為語意表述以及詞彙修正的調整建議，不影響指標原意，因此主要仰賴研究者的主觀判斷，做出適當微調。

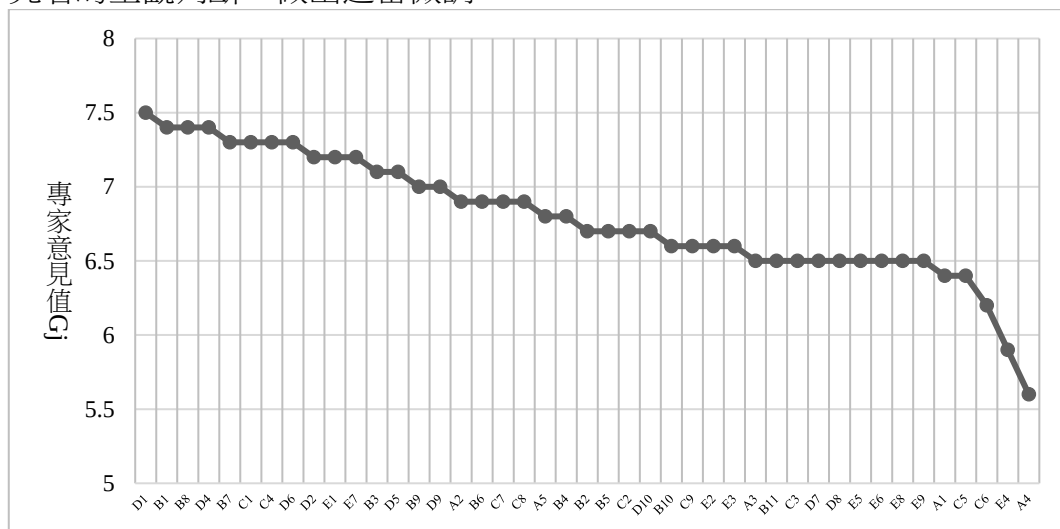


圖 3 專家意見值陡坡圖

資料來源：本研究繪製。

伍、研究發現與應用

經過模糊專家德菲法的量化篩選，以及質性意見修正，最終完成之社會影響力評估系統詳如表 10，評估系統共分為 5 個主構面，分別為 A 效率、B 效能、C 影響力、D 使命一致性以及 E 可持續性。在實際評估與計分方式部分，本評估系統可採取自我評估或專家評估方案，大多數題型採李克特量表（Likert scale），讓評估對象根據自身服務組織的現實狀況，具體指出對各項題目描述的認同程度。此類題型的評估方式，研究以計算各次構面之平均值，再將這些平均值加總，形成主構面之得分，並藉由此一總分的高低來評估個別社企在每一個構面的表現，在表 10「計算方式」欄位中，標示「平均」的指標項目均屬於此類題型。另外，有部分指標在操作化上需要特別處理，以下分四類進行說明：

- 一、組織實際的財務數據，包括指標 A1、A2 及 E2，屬於評估對象提供之客觀財務資料，在計分的操作上，研究將進行適度的轉換，以實際數據配合本研究李克特量表的等級數量，將原始之連續資料等距切分為 6 個組別，此一轉換過程主要是為了後續可方便與其他指標進行整合，研究將此類題型標示為「比例」。
- 二、針對單一概念之題組，包括指標 B5、B6、B7 及 B8，係針對單一概念「利害關係人」的多維度測量題組（分別為總體環境、內部關係人、外部關係人、組織成員，共四個維度），因此在計算上，會先將此四項分別針對不同類型利害關係人的測量指標做平均計算之後，視為單一項目，再與同構面下的其他指標進行整合，以此避免「B 效能」構面中，利害關係人概念的權重倍數膨脹。
- 三、具特殊文獻背景之題組，指標 D8、D9 及 D10 源自於 Alter（2007）針對社會企業商業活動與社會使命的相互關係所歸納的三種模式，在該文獻中，社會企業根據其組織與社會使命的聯繫方式，依照緊密程度由高至低分為：鑲嵌式（embedded）、集成式（integrated）以及外部式（external）社會企業。因此，本題組雖然以李克特量表尺度，分

別收集評估對象之於三種模式的符合程度，但為忠於原始文獻對於題組概念的設定，三種模式有著社會使命聯繫程度的高低之分，故以不同之權重進行整合（鑲嵌式*0.5、集成式*0.3、外部式*0.2），此題型以「權重」標示之。

四、質性資料，指標 D2 為本評估架構中，除基本資料之外唯一的質性資料，作為判斷組織社會使命明確性的佐證資料，由於本題為質性描述，後續應做適當的轉換（依照明確程度的低至高給出 1~6 分），故以「轉換」標示之。為了稀釋主觀成分，本題之轉換過程，建議徵詢多位熟悉社企組織的專家協助評分，再取其平均值作為最後指標 D2 的分數。

通過上述的計算評估過程，應用本研究社會影響力評估系統之組織，最終會分別於 5 個主構面，得到相應得分數據，並且在各主構面中，往下一層展開次構面，亦可查看各項目的平均得分，藉此了解自身組織的優勢與劣勢，進而針對劣勢構面設定補強計畫，並保持優勢構面。同時由於本研究之評估系統並非單純的指標型評估，指標構面背後是以 ToC 為基礎之架構，因此評估者可進一步以全觀性的視角對其評估結果進行分析與討論，以此達成組織影響力管理之目的。此外，為了更直觀的呈現出組織的社會影響力狀態，並有利於後續跨組織比較層面的應用需求，此一評估系統亦可將各構面得分做標準化計算，得到一組標準化加總分數，來呈現個別組織的社會影響力於眾多組織樣本中的相對位置。

表 10 社會影響力評估系統

構面	次構面	題號	指標內容	計算方式	來源文獻
A 效率	營運效率	A1	請問貴組織最近一年的營運效率：____。[營業收入/營業費用]	比例	B2、 M3
	成本效益	A2	請問貴組織最近一年的營業毛利率：____。[營業收入-營業成本/營業收入]	比例	
	交付能力	A3a	「貴組織有強大的關係網絡。」	平均	P4、 G2、 N3
		A3b	「貴組織有強大的技術專長。」	平均	
		A5	「貴組織已發展出一套成熟的運作模式，能穩定的供應產品/服務。」	平均	
B 效能	需求與公平性	B1	「貴組織服務的目標群體，是社會地位極為不利的弱勢族群。」	平均	P3、 G5、 N5
		B2	「若沒有貴組織所提供的商品/服務，目標群體的處境可能無法提升。」	平均	
	利害關係人參與	B3	「貴組織高度重視利害關係人關係之經營，且於組織章程中明訂決策過程的參與權。」	平均	F2、 P5、 M5、 G1/G3/G4
		B4	「貴組織設有供利害關係人交流互動與衝突管理的相關系統。」	平均	
		B5	「貴組織與「總體環境」維持良好互動。（包含：政府、社區、環境、利益團體、媒體）」	平均	
		B6	「貴組織與「組織外部」關係人維持良好互動。（包含：顧客、股東/投資人、捐贈者、競爭者、供應商）」		
		B7	「貴組織與「組織內部」關係人維持良好互動。（包含：員工、志工、工會、董事會、理事會、管理階層）」		
		B8	「貴組織成員之行為，普遍具道德、倫理取向。（包含：員工、主管、高階領導人）」		
	課責性與透明度	B9	「貴組織已取得第三方獨立機關的驗證，並至少有一名專職員工確保組織持續遵守第三方機關的驗證標準。」	平均	P1、 G1、 N4
		B10	「貴組織會定期向利害關係人報告其社會與環境績效（例如透過公開會議或報告書發布）。」	平均	
		B11	「貴組織會向顧客全面揭露產品/服務的定價、成本、以及組織財務資訊（例如收支、資產負債、現金流）。」	平均	
C 影響力	影響程度	C1	「貴組織提供之產品/服務有明確的影響路徑，足以推測目標群體及利害關係人因而得到社會價值之提升。」	平均	P3、 B3、 G5、 N5、 U1
		C2	「貴組織提供之產品/服務所產生的社會效益，可以衡量，並已被證明產生積極影響。」	平均	
		C3	「貴組織提供之產品/服務的影響很普遍，橫跨了多個鄉鎮市區。」	平均	
		C4	「貴組織提供之產品/服務有許多直接的受益對象，並且回購（訪）率很高。」	平均	
	創新性	C5	「貴組織發現『新的資源』、『獨特的資源利用方式』或『資源重組方式』。」	平均	P1、 M2、 U2
		C6	「貴組織之運作結合『新興科技（具前瞻性，且尚未普遍應用於市場的技術）』。」	平均	

構面	次構面	題號	指標內容	計算方式	來源文獻
	可複製性	C7	「貴組織提供『新方案』解決社會問題，且此方案改變了傳統的做法。」	平均	G5、U3
		C8	「只要資源足夠，組織可以輕易地將目前的受益群體，從現在的範圍往其他群體擴展。」	平均	
		C9	「貴組織商業模式的適應性高，可以在沒有大幅調整的情況下，直接轉移到世界各地的環境中運作。」	平均	
D 使命一致性	社會使命	D1	「貴組織具有明確的社會使命（目標）。」	平均	F1、P1、B1、G3
		D2	請概述貴組織的社會使命（目標）：____。（請提供 300 字以內的描述）	轉換	
		D3	「貴組織的社會使命（目標）明訂於組織章程或其他契約中。」	平均	
		D4	「為達成社會使命，貴組織擬定具體的中長期策略規劃。」	平均	
		D5	「貴組織會根據社會和環境使命評估其產品/服務，包括上下游供應鏈。」	平均	
		D6	「貴組織的營運模式設計，足以堅持其社會使命。」	平均	
		D7	「貴組織決策權力的多寡不完全取決於資本投入來源及挹注高低。」	平均	
	使命融入	D8	「貴組織直接透過自身商業經營來達成社會使命。」	權重*0.5	Alter (2007)
		D9	「貴組織將商業經營所得再投入組織本身，以達成社會使命。」	權重*0.3	
		D10	「貴組織將商業經營所得以某種形式轉移給其他具社會使命的組織。」	權重*0.2	
E 可持續性	財務持續性	E1	「貴組織透過自身產品/服務賺取大部分營運資金，或是具有相當可靠的外部資金來源。」	平均	P5、U4
		E2	請問貴組織的補助/捐款或外部投資佔整體資金比例：____（%）。	比例	
		E3	「貴組織的『營運模式』開始出現困難，難以持續。」[反向題]	平均	
	組織穩定度	E5	「貴組織提供之產品/服務，已經與幾個企業展開合作關係，或者有一些重要的合作夥伴。」	平均	P5、B1、U4
		E6	「貴組織的架構穩定，所提供之產品/服務不受任何單方面影響（例如創始人的支持與否）。」	平均	
		E7	「當環境與需求改變，貴組織能即時察覺，並在不違背使命的前提下做出相應的產品/服務轉型。」	平均	
	外部敏感性	E8	「貴組織所產生的社會影響力，不會受到任何外部事件的干擾。」	平均	N2、U4
		E9	「貴組織提供之產品/服務是獨立於任何的政治事件與立法行為。」	平均	

註：來源文獻之編號，係對照於表 4。

資料來源：本研究整理。

陸、結論

「社會影響力的評估，對於社會企業有著關鍵性與戰略性的意義」，Grieco（2015）在其著作《評估社會企業的社會影響》（*Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all?*）中曾多次強調這個觀念。其根本的理由，乃立基於「解決社會問題是社會企業核心價值」的理論，就如同一般企業專注於獲利能力，公部門應以增進公共利益為最高指導原則。社會企業表面上是一種新興的組織型態，然而其背後同時代表著世界對資本主義與自由市場的反思潮流，以及對績效評估的典範移轉。社會企業調和「社會目的」與「利潤導向」的特性，使得過去應用於傳統企業與非營利組織的績效評估系統，無法直接套用於社會企業。

在過去的 20 年中，社會企業績效或社會影響力評估問題，在研究和實務領域中都有越來越重要的趨勢。從學術角度觀之，評估社會績效和影響力的方法和工具，已經呈現指數式的增長，但很少有研究針對這些方法做系統性分析，或是不同方法間的比較。從實務的角度來看，社會企業需要盡快開始有計畫性的衡量與管理其績效及影響力，以引導組織的決策制定，確保組織對利害關係人的責任，從資金來源與風險抗性層面強化其營運的穩健性，以及最重要的，取得社會認同（即合法性）。以目前社會影響力評估方法的現況而言，上述實務需求大多無法被滿足，從表 11 可以看到雖然目前被廣泛應用的評估方法，已經針對社會企業之特性做了諸多調整，然而多數評估方法尚無法充分滿足社會企業展示其影響力，並說明影響力來源的需求，且可比較性、應用成本與主觀性仍是社會影響力評估的主要難題。平實而論，現行評估方法都面臨主觀性問題，箇中原因不外乎社會價值，在大多數情境之下，均無法找到足夠客觀的測度方法。為了削減此一侷限性，目前僅能以第三方評估或複核的方式處理，後續社會影響力評估研究，應朝更具客觀性的模擬評估法、混合互補性方法或與認證程序搭配的方向發展。

表 11 評估方法分析總結

評估方法	所屬類別	調整與優勢	劣勢
社會投資報酬 (SROI)	成本效益分析	● 透過賦予成果貨幣價值，量化社會效益。 ● 明確連結組織產出與影響，並考量歸因。	● 應用成本高 ● 可比較性低 ● 主觀性高
社會企業平衡計分卡 (SEBC)	利害關係人參與/指標型評估	● 涵蓋廣泛利害關係人的考量。 ● 由財務面改為關注多重底線。	● 影響力不明確 ● 指標龐雜 ● 應用成本高 ● 可比較性低
社會企業商業模式畫布 (SBMC)	過程評估	● 重新調整符合社會企業之評估項目流程。 ● 清晰呈現商業模式，並外加社會使命與影響力。	● 影響力不明確 ● 可比較性低 ● 主觀性高
全球影響力投資評等體系 (GIIRS)	指標型評估	● 採用統一的指標系統，實現可比性。 ● 連結評估端與投資端需求。	● 指標龐雜 ● 主觀性高 ● 影響力無法歸因與溯源
社會影響力評估系統 (本研究)	指標型評估	● 結合邏輯模型，改善指標方法在可溯性及管理用途上之劣勢。 ● 明確呈現影響力、應用成本低，且保有一定程度之泛用性。	● 主觀性高 ● 影響力無法歸因

資料來源：本研究整理。

本研究透過文獻分析以及專家諮詢，初步擬定社企社會影響力評估系統，復次透過模糊專家德菲法，進一步邀請 11 位熟捻社會企業概念的專家學者，針對初擬之指標體系提供評估意見，以結構化且客觀的方式衡量專家群意見形成共識的程度，並計算各指標專家意見值，達成廣納各方意見，充分提升指標專家效度。除開主觀性難題，本研究所建構之社會影響力評估系統，在可比較性與應用成本上相較於其他評估方法有顯著優勢。首先，在可比較性部分，本評估系統採指標型方法並配合 IRIS 進行設計，本質上已有標準化之優勢，而依社會企業特性修正改變理論做為框架（如圖 1），也確保此系統之於社企有更高的泛用性，無論組織規模大小或類型均可應用，唯在跨組織比較上，仍須注意組織間的規模與類型是否適合相互比較，或採取類似 GIIRS 先分類後評估的做法，讓影響力的評估更具

比較基礎。其次，在應用成本部分，本研究承襲了指標型評估易於操作的特性，輔以清晰簡單的理論框架，使用者無需投注過多學習成本，僅須具備社會企業基本常識，就可以開始應用，若採取自我評估方案則幾乎只需花費資料收集與填答的執行成本。

綜言之，在實務上，本研究建構之社企社會影響力評估系統，因具有執行容易、可比較等特性，後續可實際連結社會影響力投資與採購環節等有益於社會企業生態的支持性政策，讓社會企業得以低成本進行影響力的評估與揭露，投資者與採購端則可以此作為其挹注資金與購買產品的依據。在學術層次，面對眾多品質參差的評估方法，研究從基本的非財務績效及評估邏輯模型著手，進行了收斂性的研究，系統性的分析主流社會影響力評估方案，考量弱勢點與需求面，建構了一套結合邏輯架構的指標型評估方法，在評估邏輯模型以及評估方法學層面，為社會影響力研究基礎之穩健性挹注若干貢獻。

參考文獻

一、中文部分

- 梅海文、蕭子誼、梅海寧，2015，〈運用層級程序分析法探討社會企業組織能耐之研究〉，《管理學報》，32（2）：135-161。
- 彭錦鵬、江瑞祥、許耿銘，2011，〈非營利組織績效評量指標之建構〉，《政治科學論叢》，49：125-160。

二、外文部分

- Abhi, S., V. Venugopal, and S. Shastri. 2015. "Social Entrepreneurship-Building Sustainability Through Business Models and Measurement of Social Impact." In Mathew J. Manimala, and Kishinchand P. Wasdani eds., *Entrepreneurial Ecosystem*. India: Springer, 295-323.
- Alter, K. 2007. *Social Enterprise Typology*. Delaware: Virtue ventures LLC.
- Anthony, R. N., and D. W. Young. 2003. *Management Control in Nonprofit Organizations*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Arena, M., and G. Azzone. 2010. "Process Based Approach to Select Key Sustainability Indicators for Steel Companies." *Ironmaking & Steelmaking*, 37: 437-444.
- Arena, M., G. Azzone, and I. Bengo. 2015. "Performance Measurement for Social Enterprises." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26: 649-672.
- B Lab. 2020. *Global Impact Investment Rating System*. from <https://b-analytics.net/content/standards-navigator>. Retrieved January 15, 2022.
- Bagnoli, L., and C. Megali. 2011. "Measuring Performance in Social Enterprises." *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 40: 149-165.
- Billis, D. 2010. *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. UK: Palgrave.
- Buckley, James J. 1985. "Fuzzy Hierarchical Analysis." *Fuzzy sets and systems*, 17: 233-247.
- Bull, M. 2007. "'Balance': The Development of a Social Enterprise Business Performance Analysis Tool." *Social Enterprise Journal*, 3(1): 49-66.
- Chatterji, A., and D. Levine. 2006. "Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement." *California Management Review*, 48: 29-51.

- Davies, Iain A., H. Haugh, and L. Chambers. 2019. "Barriers to Social Enterprise Growth." *Journal of Small Business Management*, 57: 1616-1636.
- Epstein, Marc J., and K. Yuthas. 2014. *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. London: Routledge.
- Forbes, Daniel P. 1998. "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997." *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 27: 183-202.
- Frankel, C., and A. Bromberger. 2013. *The Art of Social Enterprise: Business as If People Mattered*. Gabriola Island: New society publishers.
- GIIN. 2020. *Iris Catalog of Metrics*. from <https://iris.thegiin.org/metrics/>. Retrieved January 7, 2022.
- Grieco, C. 2015. *Assessing Social Impact of Social Enterprises: Does One Size Really Fit All?* Switzerland: Springer.
- Grieco, C., L. Michellini, and G. Iasevoli. 2015. "Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models." *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 44: 1173-1193.
- Halvorsen, J. 2007. *Assessing Social Benefits: A Review of Methods*. London: Social Research Unit.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard business review*, 74: 75-85.
- Kaufmann, A., and M. M. Gupta. 1988. *Fuzzy Mathematical Models in Engineering and Management Science*. New York: Elsevier Science Inc.
- Kerlin, J. A. 2006. "Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17: 247-263.
- Lall, S. A. 2019. "From Legitimacy to Learning: How Impact Measurement Perceptions and Practices Evolve in Social Enterprise-Social Finance Organization Relationships." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30: 562-577.
- Latané, B. 1981. "The Psychology of Social Impact." *American psychologist*, 36: 343-356.
- Linstone, H. A., and M. Turoff. 1975. *The Delphi Method*. MA: Addison-Wesley Reading.
- Maas, K., and K. Liket. 2011. "Social impact measurement: Classification of methods." In R. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, M. Csutora eds., *Environmental management accounting and supply chain management, eco-efficiency in industry and science (Vol. 27)*. Dordrecht: Springer Science & Business Media, 171-202.

- Marchand, M., and L. Raymond. 2008. "Researching Performance Measurement Systems: An Information Systems Perspective." *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7): 663-686.
- Martin, F., and M. Thompson. 2010. *Social Enterprise: Developing Sustainable Businesses*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Molecke, G., and J. Pinkse. 2020. "Justifying Social Impact as a Form of Impression Management: Legitimacy Judgements of Social Enterprises' Impact Accounts." *British Journal of Management*, 31: 387-402.
- Murray, T. J., L. L. Pipino, and J. P. Van Gigch. 1985. "A Pilot Study of Fuzzy Set Modification of Delphi." *Human Systems Management*, 5: 76-80.
- Nesta. 2017. *Nesta Impact Investments Annual Report*. from https://www.nesta.org.uk/documents/593/impact_investments_annual_report_v4.pdf. Retrieved January 10, 2022.
- Nicholls, J., E. Lawlor, E. Neitzert, and T. Goodspeed. 2012. *A guide to social return on investment*. Lothian: The SROI Network.
- Osterwalder, A., and Y. Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Ryan, P. W., and I. Lyne. 2008. "Social Enterprise and the Measurement of Social Value: Methodological Issues with the Calculation and Application of the Social Return on Investment." *Education, Knowledge & Economy*, 2: 223-237.
- Social Value International. 2015. *The seven principles of social value*. UK: Social Value International.
- Somers, A. B. 2005. "Shaping the Balanced Scorecard for Use in UK Social Enterprises." *Social Enterprise Journal*, 1(1): 43-57.
- Taplin, D. H., and H. Clark. 2012. *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*. New York: ActKnowledge.
- Urban, B. 2015. "Evaluation of Social Enterprise Outcomes and Self-Efficacy." *International Journal of Social Economics*, 42(2): 163-178.
- Veldman, P. 2009. "Learning Social Metrics from International Development." *World Bank Research Observer*, 24: 71-113.

The Study on the Construction of Social Impact Assessment Indicators

Tzu-Shen Yang* **Min-Hsiu Chiang****

Abstract

Social enterprise is an indispensable new way to alleviate social problems. Looking back on the research context in recent years, social impact assessment as a key topic is intricately connected with social enterprise identification, legitimacy, and funding. However, due to the mixed target characteristics of social enterprises and non-financial performance evaluation obstacles, social impact assessment tools generally have problems such as low versatility, insufficient reliability and validity, inability to compare across organizations, and high implementation costs. Therefore, the purpose of this research is to improve the value and methodology of social impact assessment. Conduct an integrated analysis of multiple assessment theories and methods, and develop an assessment system that is both standardized and low-cost.

This research uses literature analysis and expert consultation methods, starting from the basic assessment theory, and combining the purpose and connotation of social impact assessment to develop the assessment structure and dimensions. Second, summarize the social impact index pool from the existing methods, and form an assessment system based on the initial structure and expert advice. Third, research use of fuzzy Delphi

* Postdoc, College of Law and Politics, National Chung Hsing University.
E-mail: tim79912@gmail.com (corresponding author).

** Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University.
E-mail: msjiangdr@gmail.com.

method to condense the consensus of experts. Assessment is divided into five main dimensions: efficiency, effectiveness, impact, consistent with the mission, and sustainability. Based on the Theory of Change, it can help the evaluator to manage the organization's impact. In practice, it allows social enterprises to disclose their impact at low cost and link social influence investment and procurement. Academically, the research conducted a convergence study, systematically analyzed mainstream assessment methods, and constructed an indicators method based on logical model framework. In terms of logical theory and methodology, it made contributions to the research on social impact assessment.

Key Words: social enterprises, social impact, performance assessment system, fuzzy Delphi method