



中華社會福利聯合勸募協會

2017 年社會影響力

社會投資報酬率報告書

2019 年 4 月



## 感謝

感謝每位參與中華社會福利聯合勸募協會 2017 年社會影響力評估的利害關係人，在忙碌之餘提供寶貴的時間及經驗，作為本報告重要的分析資訊來源，並感謝經 Social Value International 認證的執業師 (Accredited Practitioner) 資誠聯合會計師事務所 (PwC Taiwan) 李宜樺會計師團隊以及其團隊成員杜育任 (Alfred Tu)、劉凱琳(Kailin Liu)、朱恩言(Joy Chu)、施香如(Maggie Shih)，協助聯合勸募 2017 年社會影響力社會投資報酬率報告書的編寫與製作，我們希望藉由透明的揭露計算與過程，讓 SROI 不是數字比賽，而是成為社會大眾檢視公益團體運作成效及展現責信工作的重要管理衡量資訊。

## 目錄

報告摘要.....	5
第一部分 專案背景.....	6
1.1 專案緣起.....	6
1.2 研究方法:SROI 方法學.....	6
1.3 研究限制.....	7
第二部分 SROI 報告基本資訊.....	9
2.1. SROI 計算範圍與活動.....	9
2.2. 辨別利害關係人.....	11
2.2.1. 誰是利害關係人.....	11
2.2.2. 利害關係人辨識之再確認（第 2 與第 3 步驟）.....	12
2.2.3. 利害關係人納入與排除.....	14
2.3. 利害關係人議合.....	17
2.3.1. 利害關係人回饋的重要性與資料精準程度.....	17
2.3.2. 議合方式.....	18
2.3.3. 樣本的決定與調整抽樣誤差.....	19
第三部分 改變理論、成果與事件鏈.....	21
3.1. 投入與產出.....	21
3.1.1. 投入計算.....	21
3.1.2. 專案產出.....	23
3.2. 專案成果.....	24
3.2.1. 改變理論.....	24
3.2.2. 利害關係人的成果.....	26
3.2.3. 成果指標.....	38
3.2.4. 持續期間.....	40
3.3. 為成果評價.....	41
3.4. 影響力因子.....	45
第四部分 影響力地圖建置.....	49

4.1. 計算結果.....	49
4.2. 敏感性分析.....	50
4.3. 風險分析.....	52
4.4. 驗證.....	54
4.5. 結果分析.....	56
4.6 建議與結論.....	61
附錄一 訪談大綱.....	64
附錄二 問卷.....	66
附錄三 利害關係人議合.....	76
附錄四 成果事件鏈.....	78
附錄五 參考文獻.....	84
附錄六 影響力地圖.....	86
1. 成果指標一覽表.....	86
2. 財務代理變數一覽表.....	90
3. 影響力因子一覽表.....	92

## 報告摘要

中華社會福利聯合勸募協會(以下簡稱「聯勸」)於1992年成立，至2018年已邁入第27年，以資助台灣中小型社會福利團體之方案、物資募集與分配(愛心物資轉運站)、企業合作、志願服務為主要服務內容。聯勸期盼以自身運作機制結合各方民間力量，有效集結社會資源，統籌募得款項並合理分配給需要的社會福利團體。避免社會大眾因重複募款而不勝其擾，也讓社會福利團體得以專心推展服務，同時透過較嚴格的審查流程來加強台灣社福界的社會工作方法。

本研究透過SROI方法學，由利害關係人的角度盤點聯勸在2017年間所產生的社會影響力。透過訪談及問卷等過程，發現聯勸讓資助之方案團體(以下簡稱「方案團體」)獲得提升組織營運穩定度、提升服務品質、獲得更多外部資源等成果；方案團體專案社工則提升工作熱忱；物資受贈團體也有提升服務品質、節省組織成本(人力、物力)等改變；而個人捐款者藉由捐款，獲得回饋社會的喜悅與滿足感、也增加對公益與社會議題的了解；合作企業則透過與聯勸合辦的活動，提升企業形象、並提升員工對公司凝聚力；審查委員於協助審查方案過程中，增加個人成就感、提升研究專業能力、增加輔導與教學的能力；稽核委員則藉由協助經費審查，提升專業能力、社會關懷意識以及分享內容的深度與廣度；志工們則於提供志工服務的期間，獲得回饋社會的喜悅與滿足感、且更珍惜所擁有的資源。

綜合上述成果與投入相除後，發現聯勸在2017年，每投入1元新台幣將對於利害關係人創造約等於4.60元新台幣之社會價值，敏感性分析結果介於3.62-5.24之間。我們也將此結果及研究過程中利害關係人的回饋與聯勸進行討論，研擬未來聯勸在方案審查與募款策略之優化方向，期待透過本報告之影響力盤點，達成推進並極大化台灣整體非營利組織社會影響力的功效。

# 第一部分 專案背景

## 1.1 專案緣起

「中華社會福利聯合勸募協會」(以下簡稱聯勸)自 1992 年成立，近年以資助台灣中小型社會福利團體之方案、愛心物資轉運站、企業合作、志願服務為主要服務內容。聯勸長年在社福界推動「成效導向邏輯模式之方案設計與管理」，鼓勵資助之公益團體以更具體、有效之方式，回應方案受助者需求來設計方案，而此邏輯模式亦為社會投資報酬率(Social Return on Investment 簡稱 SROI) 基礎架構之一。聯勸基於多年推廣方案評估之基礎，也因應國際重視社會影響力評估之潮流，決定委由資誠聯合會計師事務所(PwC Taiwan)進行 SROI 評估，了解聯勸在 2017 年度整體產生的社會影響力，希冀其分析成果得優化聯勸之管理運作。

本專案所盤點之利害關係人包含社會福利團體(方案團體、物資受贈團體)、方案團體專案社工、個人捐款者、合作企業、專業志工(審查委員、稽核委員)、及一般志工在 2017 年產生的改變。由利害關係人的角度可深度檢視聯勸產生的整體社會影響力，並彙整出組織運作可優化之方向，期待讓聯勸的精神及影響力繼續延續、擴大，帶動更多資源支持台灣的公益環境，為台灣整體社會創造更美好的價值。

## 1.2 研究方法:SROI 方法學

本專案採用社會投資報酬率方法學(SROI)進行研究與衡量，SROI 由英國政府第三部門辦公室主導推出，為衡量及評估企業和組織在社會、環境、經濟等面向中所產生有形及無形的影響與改變，並將其賦予貨幣化價值，最後以投資報酬率的方式呈現整體的投入與成果之間的因果關係連結。其分析流程分為六大步驟，並恪守七大原則<sup>1</sup>。

### 1. 六大步驟



### 2. 七大原則

1. 利害關係人參與(Involve stakeholders)

<sup>1</sup> Refer to 《A Guide to Social Return on Investment(2012)》

2. 瞭解改變(Understand what changes)
3. 為事物給予價值(Value the things that matter)
4. 只應納入重要的事項(Only include what is material)
5. 不過度誇大(Do not over-claim)
6. 資訊透明(Be transparent)
7. 結果可以驗證(Verify the result)

在利害關係人的議合上，因為利害關係人人數眾多，因此我們採取抽樣的方式調查。抽樣的原則在考量本次專案的管理目的之後，針對不同的母體量，採取不同的抽樣方法。

1. 母體數小於 500 者：我們以 95% 信心水準，在信賴區間 5% 之範圍決定直接訪談的最小樣本量，並以隨機抽樣方式選擇樣本。然後我們依據訪談的內容並以問卷方式，加強研究之精準度降低抽樣誤差，訪談加問卷人數將超過母體量的 50%，活動目的之利害關係人訪談加問卷的人數預計超過母體量的 90%。
2. 母體數大於 500 者：在本專案中，母體量大於 500 者，僅有捐贈者。而捐贈者並非聯勸營運目的的主要受益者，故在專案的管理目的下，我們以中央極限定理作為母體分配的假設。因為每一位捐贈者之間相互獨立，我們認為抽樣數超過 30 以上，將會與捐贈者母體的分配接近，故以樣本量至少為 30 作為母體數大於 500 的抽樣原則。

抽樣方法、信心水準與信賴區間的決定，主要是墊基於聯勸管理目的而決定。

### 1.3 研究限制

一、研究範圍限制:未納入社福團體(包含方案團體與物資受贈團體)所扶助的對象、同時也是聯勸資助方案的方案受助者(即社福團體所扶助的對象，包含弱勢家庭、身心障礙者等，簡稱「方案受助者」)

■ 限制原因:

1. 專案目的:有鑑於聯勸之組織營運特性係以「扶植台灣中小型社福團體」為核心，且本專案目的係藉由聯勸組織本身影響力的盤點進而研擬優化方向，在資源有限的情況下，我們著重於議合社福團體、合作企業等直接與聯勸接觸之利害關係人，並未將方案的方案受助者納入評估範疇中。
2. 議合困難性: 聯勸支持之社福團體類型多元、且牽涉眾多服務方案受助者及其關係人(如:家庭)，加上方案受助者本身類型多元、涵蓋範圍廣、且部分缺乏表達與判斷能力，其成果需透過受助團體的社工所記錄和撰寫，無法由他們親自直接表述，不僅容易缺乏客觀性、樣本數不易取得、議合成

本也相當高昂。故以不誇大原則將之排除。

3. 歸因因子大:社會服務方案需匯集許多社會資源，聯勸的受助團體除使用聯勸的補助款外，仍需要額外籌募捐款並投入其他內外部資源，方能對於方案受助者提供較完整的服務。且方案的方案受助者往往也須仰賴家人、政府等介入扶持，而要求方案受助者分辨各聯勸方案與其他資源管道的貢獻，甚為困難，故其成果的歸因因子可能相當高、難以評估，故以不誇大原則與重大性原則將之排除。

■ 對 SROI 結果可能的影響:低估

■ 回應方式

1. 以方案審查資料了解利害關係人的整體改變

聯勸審查方案的流程中包含書面審查與實地審查，此過程保留完整的紀錄資料，有利進行 SROI 評估及追蹤利害關係人的改變。方案的書面期末報告中包含個案成果簡述，且成果尚經委員把關檢視及實地審查的證實，都可視為方案產生社會影響力之間接議合證據。

2. 訪談主要受益者類型(身障者)來捕捉改變情形

我們與聯勸討論後，以聯勸最具代表性之身障類方案受助者作為議合主要對象，透過訪談與問卷了解其產生的改變，並發現聯勸資助的方案對於身障者產生正面的改變，排除可能產生負面成果導致誇大的可能性。

二、議合限制:採用抽樣方式議合利害關係人，且議合過程多採用利害關係人的主觀回饋。

■ 限制原因:本報告影響的利害關係人種類、數量相當多，考慮資源及時間的有限性，僅能以抽樣方式進行。另外，依據 SROI 利害關係人參與原則，我們採用利害關係人主觀的回饋來認定其改變。

■ 對 SROI 結果可能的影響:低估或高估

■ 回應方式:

1. 參考研究文獻<sup>2</sup>、利害關係人在專案中的角色，針對每一個族群可能影響其改變的特性(如:性別、年齡、專業背景等)抽取多樣化的樣本，藉由訪談與問卷了解其改變。
2. 利用三階段的議合過程，以不同的形式、題型了解利害關係人的聲音，每個階段的議合都包含開放式的題目，盡可能提升蒐集資訊的完整性。
3. 藉由第三方的觀察來驗證改變，以提升成果資訊的客觀性。例如，藉由審查委員的觀察來了解受助團體的改變。

---

<sup>2</sup> 參考附錄五參考文獻 4-11、14-19。

## 第二部分 SROI 報告基本資訊

### 2.1. SROI 計算範圍與活動

本專案分析時間為 2017 年 1 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日間聯勸主要的核心業務：勸募、審查與志願工作，作為專案的計算分析範圍。為一評估型 SROI 報告書。

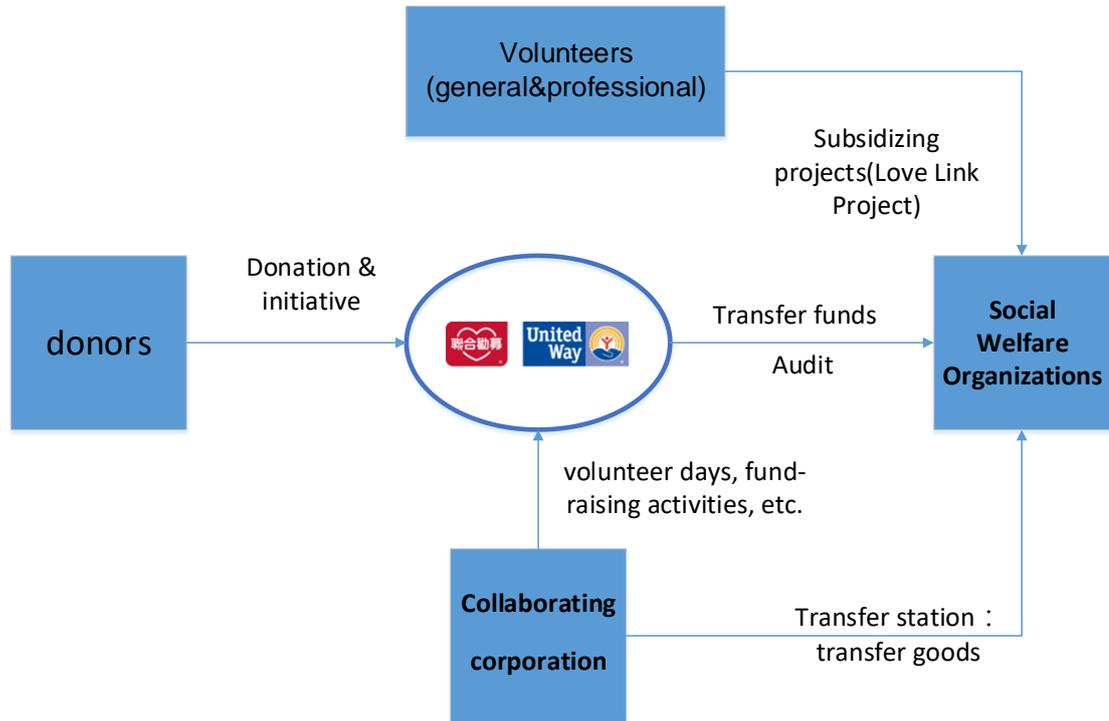
組織願景	偕同企業、公益組織、政府與社會大眾，就台灣社會重要的社福議題提出有效的解決方案，實踐公益社會的共好（Common Good）價值。
專案目的	在重大性與可靠性的考量下，分析聯勸在 2017 年對利害關係人所產生的社會影響力之貨幣化價值
專案範圍	2017 年聯勸主要工作內容。
利害關係人	2017 年聯勸主要工作內容所直接與間接觸及之利害關係人。

聯勸在 2017 年的營運中，主要可以整理成以下活動：

1. Donation & initiative：聯勸運用多元的勸募議題、方式及管道，向社會大眾及企業募集善款、物資和各種資源，再透過合理分配給資源缺乏的各地中小型社福團體合力推動助人服務，改善弱勢朋友的生活。在捐贈的活動中，聯合勸募會同時倡議社會議題，讓捐款人不僅僅是捐贈金錢與物資而已，而是深入瞭解台灣的社會議題，甚至影響台灣法令的修改。
2. Audit：聯勸邀請多元領域專業人員擔任審查志工，除為了合理分配資源外，也期待透過績效衡量導向的審查與期中督導、稽核等機制，以書面、面對面、會議等形式，進行組織與服務層面的評估與監督，以求責信的展現。評估的面向包含需求評估、資源盤點、方案標的具體程度及其與需求間的關係、服務輸送過程中的專業展現與管理、服務結果的評估與成效、整體計畫執行進度、補助款如實運用等等，社福團體可從審查志工獲得相關建議與回饋，據之調整計畫的架構與執行策略、優化服務輸送流程，甚至從方案層次向上影響組織管理方式。
3. Transfer Station：為了避免物資捐贈過度集中，自 2008 年起，建置長期物資捐贈平台--「愛心物資轉運站」！以長期且穩定的供需媒合，達到愛心與物資發揮最大效益。運轉模式為：由愛心企業捐贈自家產品，如尿布、奶粉、沙拉油、衛生棉、玉米罐

頭...等民生用品，經聯勸統籌彙整並媒合供需，再由愛心企業新竹物流及嘉里大榮依四季配送到社福機構。轉運站運用企業的核心能力與聯勸的專業資源，不僅讓企業安心捐贈物資，不用擔心愛心被浪費，亦使社福機構得以減輕民生耗品的採購壓力，將節省下來的經費投入其他助人服務

4. Subsidizing projects(Love Link Project)：Love Link 以「一案一位專家委員」督導為原則，不僅作為社工員的支持力量，藉由專案的執行，帶領工作人員及組織對服務進行反思與調整，協助回歸工作理念與組織使命的實踐。Love Link 以長期且穩定的資源挹注為訴求，邀請社福團體提出三年規模的服務願景及詳細計畫。在經費的補助上，聯勸每年每案補助金額提高至二百萬，整體預算、經費項目編製可視計畫所及之服務屬性的予彈性；在專業的督導上，透過個別督導與團體督導的形式，聯勸委由專家委員提供定期且密集的介入；聯勸舉辦成果分享會及工作模式發表會等，透過這個平台，讓社福團體分享專案執行經驗、讓委員針對督導過程給予回饋
5. 企業合作：與企業合作的模式主要有以下類型：
  - (1) 捐款：企業捐款、號召員工響應捐款並相對捐。
  - (2) 活動倡議：企業發起或與聯勸合作舉辦如公益路跑、家庭公益日、公益園遊會、愛心餐會.....等各形式的勸募活動。
  - (3) 義賣：企業於實體或網路進行各種型態的商品義賣，義賣所得全數或提撥一定比例作為捐款
  - (4) 通路合作：企業提供(連鎖)通路或網路平台，結合公益元素，例如：擺放零錢箱、張貼及放置勸募文宣品、網路電子發票捐....等，透過通路管道讓更多社會大眾響應公益，擴大勸募效益。
  - (5) 物資捐助：長期並穩定捐贈民生物資如：奶粉、尿布、白米、罐頭、洗髮乳.....等



## 2.2. 辨別利害關係人

### 2.2.1. 誰是利害關係人

判斷誰是我們設定的專案範圍與活動中的利害關係人，是 SROI 最重要的第一步。為了有效的辨識利害關係人群體，我們以三個主要的步驟來辨識活動中的利害關係人。

1. 分析活動的影響範圍
2. 以 AA1000 Stakeholders engagement standards (2015) 文獻指引作為確認
3. 利害關係人議合過程中的持續修正。在這個階段中，我們會先以開放式的問題與利害關係人討論，例如在討論聯勸的活動後，我們會問：你覺得這個活動會對誰產生改變或是影響呢？然後，我們再以封閉式的問題再問一次：在我們盤點出來的利害關係人族羣名單，你是否有覺得有遺漏的呢？在這個階段中，我們會有很多的不同討論與交流，例如，大部分的利害關係人都指出最終的方案受益者應該是主要的利害關係人，但我們仍然必須考慮現實的情況來做出取舍。

在第 1 步驟下，我們以活動執行者與可能被活動影響的人作為第一階段的利害關係人盤點<sup>3</sup>。在這個階段的盤點，我們從活動出發，並且依據活動對於利害關係人的影響，分成直接與間接影響的兩個族群。

<sup>3</sup> Standard on applying Principle 1: V Involve stakeholders Version 2.0, Page 6.

- **直接影響者(第一階):**
  1. 聯勸的資源提供者，即資源投入者，皆是直接與聯勸接觸的利害關係人，包含捐款者、合作企業、志工。
  2. 聯勸的資源需求者，即資源核心使用者，皆是直接與聯勸接觸的利害關係人，亦是主要發生改變的主體，包含方案團體、物資受贈團體。
- **間接影響者(第二階):**  
第二階影響者受第一階直接影響者的改變所影響，進而發生改變，為第一階直接影響者的關係人或組織。間接影響者亦為資源需求者，包含方案受助者、方案受助者親友、照顧者、與其他活動參與者等。



圖 2 專案範疇

在初步定義出聯勸活動可能影響的利害關係後，劃分不同階層的利害關係人族羣，並在議合與專案分析的過程中不斷修正與定位。

### 2.2.2. 利害關係人辨識之再確認 (第 2 與第 3 步驟)

為了能充分貫徹利害關係人參與的原則，我們參考了 AA1000 Stakeholders engagement standards (2015)的指引作為辨識利害關係人再確認的原則，依據指引中的原則，我們再次確認盤點出的利害關係人是與本專案活動中切身相關的利害關係人。該指引中將利害關係人定義為所有可能影響或被專案活動影響的人、群體或組織，而所謂議合的目的是使利害關係人得以引導專案的計算過程與結果。



Purpose, Scope and Stakeholders<sup>4</sup>

我們依據指引提出的五大辨識原則，作了以下分析與判斷：

原則 <sup>5</sup>	說明	判斷出之利害關係人
依賴性	仰賴組織之活動、資源、產品或服務或受組織仰賴之個人或團體	方案團體、物資受贈團體、捐款者、合作企業、志工
責任	與組織具有法律、商業或道德責任之個人或團體	方案團體、物資受贈團體、捐款者、合作企業、志工
急迫性	其財務、經濟、社會、環境議題需要組織立即的介入的個人或團體	方案團體、物資受贈團體、方案受助者
影響	可能對組織產生影響或影響其營運策略之個人或團體	方案團體、物資受贈團體、捐款者、合作企業、志工
多元觀點	其他綜合考量下可能會產生影響之個人或團體。	方案受助者、親友、照顧者、其他活動參與者等

在第三階段與利害關係人開放式與封閉式的訪談中，我們發現聯勸主要捐助方案團體的款項目的在於人力資源的支持。因此，在方案團體之中的社工人員，也將有所影響與改變，因而成為獨立的利害關係人群體。而方案的最終受益者與捐贈物資的企業，也是眾多利害關係人指出可能會有改變與影響的利害關係人族羣，但是因為若干原因而必須加以排除，請詳本專案 2.2.3 之分析。

<sup>4</sup> Refer to 《AA1000 Stakeholders engagement standards》 (2015)

<sup>5</sup> AA1000 Stakeholders engagement standards (2015) 3.3.2 Stakeholder Identification(p.17)

### 2.2.3. 利害關係人納入與排除

經過前述利害關係人之辨認後，我們以面對面訪談作為第一歩的議合方式與資料蒐集，並以若干原因將前述之利害關係人決定將其納入或排除於本報告計算之中。各個族群的類別及納入或排除原因說明如下。

#### ◇ 納入

我們依據專案特性區分利害關係人的類別及其角色，並藉由訪談了解其是否產生重大改變，以此作為納入範圍與否的判斷依據。

利害關係人	子類別	專案角色		納入原因
團體	方案團體	資源需求者	提出計畫向聯勸申請經費補助，獲得補助後，執行計畫。	主要影響者，訪談發現聯勸的資源對於團體產生顯著改變，故以重大性原則納入
	物資受贈團體		向聯勸提出物資需求，收受並使用物資。	
方案團體 專案社工	NA	受益者	在方案團體工作之專案社工，因為聯勸的合作，讓資源得以到位與應用，而可以增加方案團體社工的工作熱忱。	訪談後發現，專案社工因為團體方案的成功機率變高，而可以顯著提升工作熱忱，故予以納入
個人捐款者	NA	資源提供者	捐款給聯勸，為聯勸經費主要來源。	訪談發現個人捐款人藉由捐款給聯勸的過程中獲得心理與智識的顯著正向改變，故以重大性原則納入
合作企業	NA		與聯勸合作辦理各式活動(如:物資運送、志工日、勸募活動等)，並透過上述活動將活動收入或企業專業提供給聯勸。	訪談發現企業藉由與聯勸合作的過程，於品牌形象、員工智識等都有顯著提升，故以重大性原則納入。

專業志工	審查委員		以社工專業進行方案審查，協助聯勸決定資助方案。	訪談發現志工於服務過程中獲得實務經驗、滿足感等顯著成果，故以重大性原則納入。
	稽核委員		以會計專業協助方案核銷。	
一般志工	NA		提供時間或專業給聯勸，如：法律諮詢、行政支援等。	
聯勸	NA		提供資金，媒合上述之資源需求者與資源使用者。	主要投入者

子族群辨識：

針對納入之利害關係人，我們進一步藉由對於該利害關係人族群的深入了解、訪談與文獻資料蒐集，盤點其可能的子族群，並依此可能的條件進行抽樣，以確保不同背景、性別、年齡、合作年資等特性的利害關係人的成果皆被完整捕捉。

利害關係人	類別	可能子族群	辨識結果
社福團體	方案團體	扶助對象、資助金額佔團體總預算比例、合作年限	訪談方案及物資受贈團體後發現，由於聯勸對其影響主要在於組織營運及員工智識層次，其改變成果並不因左述差異而有所不同，故不再另外區分子族群。
	物資受贈團體	扶助對象、物資種類、合作年限	
方案團體專案社工	NA	年齡、性別、階層	訪談後發現，社工並沒有因為不同的年齡、性別、階層而有不同，故不再另外區分子族群。
個人捐款者	NA	年齡、性別、捐款形式(定期/單筆)	訪談捐款者後發現，雖然捐款者的年齡、性別、捐款形式都不同，但其選擇聯勸的動機以及透過聯勸獲得的心情與意識改變是相似的，故不另外區分子族群。
合作企業	NA	合作形式(提供平台、業務合作、合辦活動)合作年限、企業規模、產業類別	聯勸透過多元模式與企業合作，然而訪談企業的過程中發現，聯勸的專業能力、知名度對於企業產生的改變成果類似，並不因活動形式或合作長

			短有所不同，故不另外區分子族群。
專業志工	審查委員	職業、參與次數、合作年限、性別	訪談專業志工的過程中發現，這些志工雖擁有不同的專業背景與能力，參與聯勸活動的形式也不全然相同，但其對於聯勸的認同與投入乃至於所獲得的改變收穫相當類似，故不另外區分子族群。
	稽核委員		
一般志工	NA	年齡、性別、服務年資、服務頻率	一般志工年齡、性別差異大，但由於在聯勸的角色與執行的工作內容相當，故訪談獲得的改變也相似，故不另外區分子族群。

#### ◇ 排除

在第一階段的訪談中，我們幾乎訪談所有可能受影響的利害關係人族群，並排除改變不顯著或與本專案範圍不相關的族群。針對難以議合或議合成本高昂的對象(如:方案受助者)，仍與聯勸討論出適合的受訪代表，並參考相關研究文獻以了解其可能的改變，同時放入敏感性分析中。以下說明被排除的利害關係人的議合流程及排除原因。

利害關係人	議合人數	排除原因	
方案受助者	13	議合困難、歸因因子高	請詳研究限制說明。
參與企業志工日之社福團體	2	避免重複計算	除了捐款與物資的支持，聯勸也提供社福團體與企業志工媒合的機會，由企業員工組成的志工團前往該團體進行短期、一次性的服務活動。然而此類團體大部分同時為方案團體，訪談後發現並無因為志工日活動而有額外的成果，故依重大性原則排除。
企業捐款者	3	無改變	企業藉由自動轉帳扣款捐款給聯勸，並未與聯勸搭配合作活動，也因此沒有機會對聯勸或公益議題有進一步的

利害關係人	議合人數	排除原因	
			了解，訪談後發現並無顯著改變，故依重大性原則排除。
捐物資企業	2	無改變	訪談發現捐贈的物資多為企業產製流程中之瑕疵品、即期品或存貨，捐物資企業表示若未將此類物資透過聯勸捐給公益團體，亦會另行尋找適合之捐贈對象，無謂因子為 100%，企業本身無改變，故排除。
短期行政志工	1	無改變	此類志工多做單次性行政支持(如:對發票、包裝等活動)，或僅為滿足學校服務時數而做志工，參與時間短，與聯勸連結不深，無產生重大改變，故依重大性原則排除。

## 2.3. 利害關係人議合

### 2.3.1. 利害關係人回饋的重要性與資料精準程度

利害關係人參與是 SROI 之最重要原則，在利害關係人的議合上，我們依據聯勸的營運方式與利害關係人的回饋，發展出本專案的議合策略：

1. 議合重大性原則與資料解析度要求：與本專案重要直接影響的利害關係人，因為是社會價值的直接產生來源並且與本次計算的專案管理需求有高度相關。因此，我們將會界定直接影響的利害關係人的回饋具有重大性，而為了成果得以驗證，我們對於資料的解析度也要求相對較高。資料解析度相對較高，在本專案的意義是代表在統計抽樣的意義下，必須有效將信賴區間維持在 5% 以內。

利害關係人與管理需求	重大性	資料解析度要求 <sup>6</sup>
資源需求者 • 方案團體：為聯勸最主要受助團體，即本專案研究主體之一。	高	高

<sup>6</sup> 利害關係人議合數量請詳附錄三。

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 物資受贈團體：物資是聯勸分配社會資源的另一種途徑。了解聯勸物資轉運模式是否對物資受贈團體產生改變，將有助聯勸優化其營運模式。</li> <li>• 方案團體專案社工：聯勸提供的績效衡量制度與援助，提升的方案團體專案社工的熱忱，有助於聯勸瞭解績效衡量對於第一線人員的改變。</li> </ul>		
<p><u>資源提供者</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 捐款者(個人、企業等)：捐款者與聯勸接觸形式、頻率、深度各有不同，但了解聯勸對捐款者的影響，有助於聯勸回應捐款者動機與需求，提高捐款意願，以利組織的永續營運。</li> <li>• 志工(專業志工、一般志工)：聯勸借重專業志工(審查委員、稽核委員)之專業審查方案；一般志工則協助聯勸處理行政事務。聯勸之營運有賴志工之投入，因此了解聯勸對志工之影響，有助於聯勸維持與志工的關係，以利彼此持續合作。</li> </ul>	高	高

### 2.3.2. 議合方式

因為本專案執行人力與社福團體時間的限制，我們無法以大規模的方式面對面的訪談，但為了降低抽樣誤差的風險，我們採取四個階段的議合方式降低因為抽樣的方式可能產生的誤差。

階段	執行項目	執行方法
1	訪談	透過面對面或電話的訪談了解利害關係人對於聯勸營運活動感受、成果事件鏈、改變程度、評價、持續期間等重要內容。
2	問卷調查	依據初步訪談盤點出的重要內容設計成問卷，再將之廣發給更多的利害關係人確認成果的發生、財務代理變數及影響力因子等
3	驗證成果	透過訪談每個利害關係人族群，確認上述計算結果(包含成果事件鏈、發生成果、財務代理變數、成果相對價值、影響力因子等)是否符合利害關係人經驗，同時釐清有疑慮或與結果矛盾之處。
4	報告內容驗證	最後，我們針對較為重要的利害關係人：方案團體、物資團體、志工等再將整份報告的重要內容，與其一起討論與確認。

### 2.3.3. 樣本的決定與調整抽樣誤差

聯勸營運活動影響的利害關係人眾多，若要每一個人都親自面談訪問將會耗費過大的成本與耗費時間。因此，我們利用抽樣的方式來進行我們的調查與研究，並且利用多階段的議合，來降低抽樣誤差。抽樣誤差的降低，代表各個利害關係人族群的認知、對於成果的發生、成果評價、成果持續期間與四大因子的感受共識程度越高。

以下為我們在四階段所議合的人次數與問卷份數：

利害 關係人	子族群	母體數	第一階 段	第二階 段	第三階 段	第四階 段	總議合 人次
			(訪談人 次)	(問卷份 數)	(確認人 次)	(確認 人次)	
團體	方案團體	342	5	287	10	12	314
	物資受贈團體	39	4	20	10	8	42
方案團體專案社工	NA	342	5	287	10	12	314
個人捐款者	NA	45,938	9	91	9	0	109
合作單位	合作企業	20	11	0	10	0	21
專業志工	審查委員	183	7	77	3	0	87
	稽核委員	12	3	0	3	0	6
一般志工	NA	5	5	0	3	5	13
聯合勸募	NA	1	1	1	1	1	4

我們利用了統計與機率的原理，來確保我們的研究品質與成果的可驗證性。以團體、方案團體專案社工與個人捐款者這三個最多母體的利害關係人群體為例。議合時，主要的面對窗口就是該團體的高階管理主管、所獲資助專案的專案社工與捐款人。團體的母體量是 381 個組織，方案團體專案社工的母體量則同方案團體的數量為 381 個個人，而捐款人經過聯勸的統計在 2017 年則高達 45,983 位。我們無法與所有的利害關係人一一面對面的訪談，所以必須決

定要達到如何的信心水準程度下，我們才可以開始第二階段的問卷發放。在第一階段的訪談中，我們是依據不同的利害關係人以聊天、交流及開放式的方式，以討論重要的成果歷變過程、成果的價值、證明成果的證據等等關鍵因素。在長達 90~120 分鐘的訪談交流過程中，我們可以將利害關係人對於成果的發生歸納為以下幾個成果：

方案團體：

(1) 提升組織的營運穩定度：

(2) 提升服務品質：

(3) 獲得更多外部資源：

方案團體專案社工：

(4) 提升工作熱忱：

物資受贈團體：

(5) 提升服務品質

(6) 節省組織成本(人力、物力)

捐款人

(7) 獲得回饋社會的喜悅與滿足感

(8) 增加對公益與社會議題的了解

我們在第一階段的訪談，僅採取 9 個團體、方案團體專案社工與捐款人作為後續問卷的設計內容，主要有三個原因：

1. 訪談過程中，9 個利害團體與個人重複說明相同的概念與關鍵字詞。就實務的經驗上，在 90-120 分鐘的談話中，利害關係人若無高度的相同感受，則可能會分散為 8-10 個不同的討論主題。但訪談的內容卻都指向在少數的成果之中，9 個方案團體在 90-120 分鐘的訪談中針對三個獨立的成果重複談到的機率是非常非常小的，即便以最保守的 90-120 分鐘可能觸及的 8 個討論議題為計算基礎。因此，可以說以此作為設計問卷的證據與內容已經非常足夠。

$$3/8^9 = 0.039\%$$

即便加上『提升工作熱忱』的結果，其機率也僅有：

$$4/8^9 = 0.39\%$$

以此類推至物資受贈團體與捐款人，都可以是相同的原理，得到相同的推論。

2. 我們會再以問卷及事後確認的方式，降低我們的抽樣誤差<sup>7</sup>。在最後的統計結果上，最後的信賴區間 (Confidence Interval) 都可以控

---

<sup>7</sup> 母體數小於 500 者：我們以 95% 信心水準，在信賴區間 5% 之範圍決定直接訪談的最小樣本量，並以隨機抽樣方式選擇樣本。然後我們依據訪談的內容並以問卷方式，加強研究之精準度降低抽樣誤差，訪談+問卷人數將超過母體量的 50%，活動目的之利害關係人訪談+問卷的人數預計超過母體量的 90%。母體數大於 500 者：在本專案中，母體量大於 500 者，僅有捐贈者。而捐贈者並非聯勸營運目的的主要受益者，故在專案的管理目的下，我們以中央極限定理作為母體分配的假設。因為每一位捐贈者之間相互獨立，我們認為抽樣數超過 30 以上，將會與捐贈者母體的分配接近，故以樣本量至少為 30 作為母體數大於 500 的抽樣原則。

制在 5% 以下，確保我們的研究品質與可驗證性。以團體與方案團體專案社工為例，在 381 個母體量下，第一次的樣本量在 9 個組織與專案社工下，則信賴區間大約為 9.18%。而在 9 位都提到相同交集成果的情況下，在第三與第四階段的議合中，增加面對面或電訪的人數達到 49 人。在 95% 的回覆統一性下，在未計入問卷的調查結果之下，信賴區間已經有效降到 5.7% 的水準。再加入問卷的結果後，每個成果都有 95% 的回覆同意與非常同意的情況下，信賴區間已經降低到 1.08% 的水準，遠低於專案目標設定的 5%<sup>8</sup>。

3. 捐款人因為母體數量過於龐大，在後續的降低抽樣誤差上，我們採取中央極限定理的假設，來推估母體的分配情況。最終我們發放問卷+訪談的人數亦高達 109 位，也遠超過中央極限定理的 30 位之要求。

綜上所述，在嚴謹的機率與統計檢驗下，我們認為成果調查的抽樣誤差已經足夠小，而得以確保本次專案的研究品質。

## 第三部分 改變理論、成果與事件鏈

### 3.1. 投入與產出

#### 3.1.1. 投入計算

本專案以聯勸 2017 年 1 月 1 日到 12 月 31 日所協助的方案團體與物資受贈團體及衍生的支援行動作為主題，盤點聯勸於 2017 年投入之資源所產生的社會影響力。我們從利害關係人的角度出發，計算專案所使用的社會資源。包含的投入因素為：

1. 投入於專案的金錢與物資
2. 投入專案工作的人力成本
3. 無償提供的社會資源，如志工、企業捐贈

---

<sup>8</sup> 信賴區間的計算參考 creative research systems 網站結果，<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>。

利害關係人	子族群	投入			資料來源
		項目	投入價值 (NT\$)	備註	
聯勸	NA	• 資金 • 物資 • 人力	293,054,064	• 聯勸的總年度支出預算，包含了資金、物資的購買與人力成本	
團體	方案團體	• 資金 • 人力	0	• 團體額外投入之自籌款非本專案盤點範疇，故與成果排除。	聯勸提供2017年方案團體自籌款數據。
	物資受贈團體	• 人力 • 時間	0		
方案團體 專案社工	NA	• 人力	0	• 社工人事費已計算於聯勸投入	
個人捐款者	NA	• 資金 (捐款)	0	已算在聯勸投入裡，此處以0計算。	NA
合作企業	NA	• 資金 • 物資 • 人力	8,241,833	• 大型活動企業6家之活動成本，包含資金、物資與人力 • 小型活動企業14家之活動成本，包含資金、物資與人力	訪談數據統計
專業志工	審查委員	• 人力 • 時間	0	由聯勸支付審查費，已算在聯勸投入裡，此處以0計算。	NA
	稽核委員		0		
一般志工	NA	• 人力 • 時間	20,349	• 志工時數由聯勸統計共合計153小時 • 2017年每小時基本工資調整為133元	志工時數由聯勸統計資料為準。
總投入			NTD 301,316,246		

### 3.1.2. 專案產出

本專案的產出是指實質的活動績效

利害關係人	子族群	產出
團體	方案團體	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017 年資助:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 方案:428 件</li> <li>➢ 團體:342 個</li> </ul> </li> </ul>
	物資受贈團體	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 物資受贈團體:39 家</li> <li>• 配送點數(含機構分支):81 個</li> <li>• 受益人次:4,518 位</li> </ul>
個人捐款者	NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個人捐款者:45,938 位</li> <li>• 個人捐款交易:21,415 筆</li> <li>• 個人捐款總額:\$254,038,668</li> </ul>
合作企業	NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業捐款 38 家，形式包含:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 員工捐款暨企業相對捐 11 家</li> <li>✓ 愛心物資轉運站物流配送企業 2 家</li> <li>✓ 愛心物資轉運站捐物資企業 10 家                   <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 單次物資捐贈企業 11 家</li> <li>✓ 捐電子發票企業 13 家</li> <li>✓ 企業家庭日提供擺攤 2 家</li> </ul> </li> <li>✓ 通路合作:11 家</li> <li>✓ 技術合作:4 家</li> <li>✓ 平台合作 6 家</li> <li>✓ 策略聯盟:1 家</li> <li>✓ 產品銷售暨提撥捐 2 家</li> <li>✓ 企業志工:1 家</li> </ul> </li> <li>(一間企業可能同時採用不同合作模式，故各形式數量加總不等於捐款總家數)</li> </ul>
專業志工	審查委員	期中審查與期末審查，審查 342 家團體提出之 428 件方案。
	稽核委員	稽核審查會議，稽核 342 家團體提出之 428 件方案所需核銷單據。
一般志工	NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 共計服務志工時數 153 小時:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 庶務志工 18 小時</li> </ul> </li> </ul>

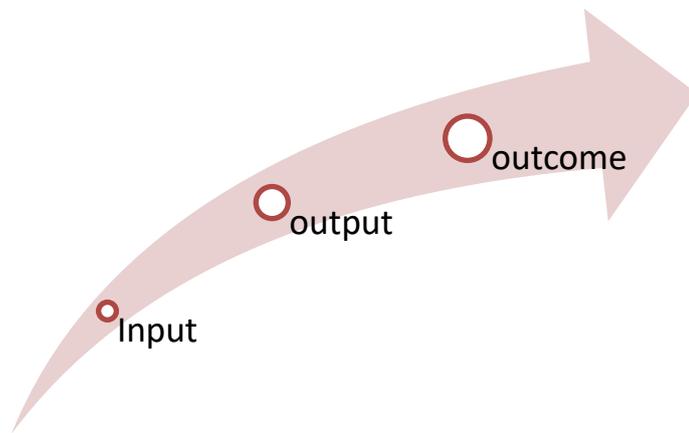
利害關係人	子族群	產出
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 翻譯志工 15 小時</li> <li>✓ 法務志工 60 小時</li> <li>✓ 零錢箱志工 60 小時</li> </ul>

## 3.2. 專案成果

成果係指介入活動對於利害關係人所產生的成果，如：身體健康的改善、生活品質的提升或是成就感的增加等。成果的推衍是經過改變理論下的邏輯模型所推導，藉由投入、產出到成果間的事件鏈串接出利害關係人發生改變的因果關係。本專案除透過訪談及問卷了解利害關係人改變發生過程，同時也參考類似主題的 SROI 報告書及研究論文，作為確保潛在重大及負面成果未有遺漏，並且能清楚的瞭解佐證成果之間的證據。

### 3.2.1. 改變理論

改變理論在於透過深度的瞭解與分析後，得到利害關係人改變的歷程與因果關係。透過邏輯模型的應用，我們從利害關係人角度出發，以議合及文獻討論的方式將投入、產出到成果間的成果事件鏈予以描繪。



我們主要藉由 3 個階段來瞭解利害關係人的成果發展脈絡，並且確認專案的負面影響：

1. 文獻的研讀：我們參考了台灣與國際相關的研究文獻，將其他文獻的研究成果設計作為我們議合利害關係人的訪談指引。藉由訪談指引，我們可以很快的與利害關係人聚焦要討論的主題。並且能讓我們更能感同身受的站在利害關係人的角度討論專案內容。

在聯勸的案子中，我們主要參考了 5 份台灣的學術論文文獻<sup>9</sup>。

例如，團體與組織會因為不同類型的專案，而有較高的資源依賴性，包含『婦幼、兒童、青少年福利』、『身心障礙福利』、『老人福利、社區照顧服務』、『急難救助』四類的公益專案<sup>10</sup>。聯勸也是以該四類型公益專案作為捐助支援的主要類型。而因此可以預期利害關係人將會對於資源的挹注有較高的邊際效益。這也與我們成果中『提升組織營運穩定度』為利害關係人回饋最高評價的研究結果相符。

又例如在專案社工的部分，對於來自公部門的資源需要額外的核銷程序，將會加重社工人員的工作量，並且往往會發生社工人員領據與實際所得不符的狀況發生而打擊社工人員士氣<sup>11</sup>。在聯勸的資助與監督並行的制度下，似可避免這樣的情事發生，並且讓社工人員得以在更好的工作環境下激發出創意，增進與同事交流的機會。在我們與社工人員的議合過程中，也確實發現因此大幅提升了社工人員的工作熱忱。

當我們觀察到學術研究文獻的研究結果與中間的因果關係後，我們會利用這樣的背景知識來設計與進行我們的專案研究。文獻往往可以在關鍵的地方提供適當的見解，讓我們與利害關係人得以有一個方向去進行我們的討論與成果事件鏈的建置。

2. 設計後的訪談內容，我們會以開放式的方式與利害關係人討論專案的進行與

<sup>9</sup> 詳見附錄五參考文獻 14-18。

<sup>10</sup> 江雅婷，非營利組織對於資源依賴程度之研究-以中華社會福利聯合勸募協會為例，朝陽科技大學企業管理學系碩士論文，P58。

<sup>11</sup> 鐘文錕，台灣民間部門社會工作人員勞動現況之探究：以接受中華社會福利聯合勸募協會補的組織為例，東海大學社會工作學系碩士論文，P31。

內容，而不是質問的方式。討論出來的成果會從投入、產出到成果與利害關係人討論一次，並且會再從成果回溯到投入，再討論一次，確認成果事件鏈的鏈結並無重大錯誤。

例如，在物資受贈團體中，關於『提升服務品質』的成果，我們從聯勸的活動開始討論，因為聯勸的活動針對物資受贈團體的具體需求媒合捐贈，節省了物資受贈團體募集時間與金錢成本，而節省下來的時間與成本可以讓物資受贈團體得以投入到實際的服務方案之中，進而提升了服務品質。接下來，我們會再討論所謂的組織服務品質為何，例如，在年長者的服務機構，在於更多的時間可以陪伴與照顧年長者，關鍵的品質因素在於時間的長短，然後我們會回問，在時間的節省上的主要貢獻關鍵因素為何，則往往又可以連結到聯勸的活動。因此，我們可以證明這個事件鏈是完整的發生與證實。

3. 訪談議合的內容並非一開始就相同，我們會依據利害關係人的回饋，滾動式的修改討論內容，到最後會有一個較為完整的藍圖作為成果事件鏈。

### **3.2.2. 利害關係人的成果**

在經過四個階段的議合作業後，以成果事件鏈向利害關係人展開調查與確認，我們可以得到最終的利害關係人成果：

利害關係人	子族群	成果	成果事件鏈簡述 <sup>12</sup>
團體	方案團體	提升組織營運穩定度	聯勸提供人事經費補助->避免缺少人事經費->避免服務的停止->服務得以持續提供->方案成果得以得到聯勸的績效評估與策略協助資源->減少社工流動與募集資金的壓力->提升組織的營運穩定度 聯勸提供人事經費補助->擴大服務對象與創新服務內容->深化團隊的方案設計與管理能力->提升組織的營運穩定度
		提升服務品質	聯勸提供人事經費補助->擴大服務對象與創新服務內容->深化團隊的方案設計與管理能力->提升服務品質 參與聯勸的審查->獲得委員的專業建議->依據專業建議調整與優化服務內容 ->把相關經驗複製到聯勸方案與非聯勸的方案->優化團體方案的設計與管理能力->提升服務品質 參與 LoveLink 團體交流分享會->與其他團體交流並學習更多的經驗->依據交流經驗調整與優化服務內容->把相關經驗複製到聯勸方案與非聯勸的方案->優化團體方案的設計與管理能力->提升服務品質
		獲得更多外部資源	參與聯勸的審查->並通過審查取得資源->團體的能力與形象得到肯定->提升組織正面形象->吸引更多資源提供者主動接觸->獲得更多的外部資源
	物資受贈團體	提高服務品質	得到聯勸的物資援助->減少四處募資的時間、經費與精力->將節省的時間、經費與精力投入案主的服務之中->提高服務品質 得到聯勸的物資援助->得以讓案主使用聯勸的物資->減輕案主的生活壓力->提高服務品質
		節省服務成本 (人、物力)	得到聯勸的物資援助->減少四處募資的時間、經費與精力->可以專注在聯勸無法提供的物資募集上->降低募集物資失敗與四處募資的人力->節省服務成本 得到聯勸的物資援助->減少四處募資的時間、經費與精力->可以專注在聯勸無法提供的物資募集上->提高物資使用與組織的效率->節省服務成本

<sup>12</sup> 詳細的成果事件鏈請詳附錄四。

利害關係人	子族群	成果	成果事件鏈簡述 <sup>12</sup>
方案團體專案社工	NA	提升工作熱忱	導入聯勸的邏輯模型績效評估制度->帶動社工以更創新的方式執行專案->與同事之間的交流品質提升->增進社工的認同感與成就感->提升工作熱忱
個人捐款者	NA	獲得回饋社會的喜悅與滿足感	透過各種資訊瞭解聯勸->捐款給聯勸->聯勸給予回饋->信任聯勸的責信制度->相信自己的捐款可以有效的利用與擴散到社會的各個層面
		增加對於公益與社會議題的瞭解	透過各種資訊瞭解聯勸->捐款給聯勸->聯勸給予回饋->瞭解更多聯勸相關活動->更主動關心社會與公益議題->增加對於公益議題的瞭解
合作企業	NA	提高企業合作形象	與聯勸接觸->瞭解聯勸的責信制度->與聯勸建立合作關係->與聯勸一起企劃更創新與吸引人的公益及募資活動->與聯勸一起舉辦募資與公益活動->獲得媒體報導與曝光的機會->讓更多社會大眾瞭解企業與聯勸如何對社會付出->提高企業社會形象
		提高員工社會關懷意識	與聯勸接觸->瞭解聯勸的責信制度->與聯勸建立合作關係->與聯勸一起企劃更創新與吸引人的公益及募資活動->與聯勸一起舉辦募資與公益活動->員工參與企業與聯勸一起舉辦的活動->員工瞭解到更多的社會與公益議題->將瞭解落實在自身的生活行為之上->提高員工社會關懷意識
專業志工	審查委員	提升研究專業能力	參與聯勸審查活動->讀書面資料並與團體面對面討論->深入瞭解團體執行困難與實務活動->提供專業意見並參與討論->累積實務經驗->結合理論與實務之經驗->提升研究相關專業能力
		增加輔導與教學能力	參與聯勸審查活動->讀書面資料並與團體面對面討論->深入瞭解團體執行困難與實務活動->提供專業意見並參與討論->有更多的實務經驗可以運作在輔導與教學之中->增加輔導與教學的能力
		增加個人成就感	參與聯勸審查活動->讀書面資料並與團體面對面討論->深入瞭解團體執行困難與實務活動->提供專業意見並參與討論->團體接受委員的建議->團體營運績效因為委員之建議顯著改善->增加委員個人成就感
	稽核委員	提升專業能力	參與聯勸的稽核活動->有更多的機會接觸非營利事業->增加更多機會非營利事業檢視與交流非營利事業會計稅務專業議題->個人的專業從商業擴展到非營利事業->提升專業能力

利害關係人	子族群	成果	成果事件鏈簡述 <sup>12</sup>
		提升社會關懷意識	參與聯勸稽核活動->接觸到更多的非營利事業->更瞭解團體的實務運作如何進行->更瞭解公益與社會議題->願意主動投入社會與公益活動->提升社會關懷意識
		增加分享內容深度與廣度	參與聯勸稽核活動->接觸到更多的非營利組織->更瞭解團體的實務運作如何進行->在自己的專業領域中有更柔軟的故事與案例可以分享->在教學及與客戶接觸時分享->增加分享內容深度與廣度
一般志工	NA	獲得回饋社會的喜悅與滿足感	參與聯勸的志工活動->更瞭解社會公益與活動議題->認為自己的貢獻可以解決社會議題->認為自己的工作是有意義並且滿足->獲得回饋社會的喜悅與滿足感
		更珍惜自己擁有的資源	參與聯勸的志工活動->更瞭解社會公益與活動議題->瞭解自身的資源已經足夠->減少無謂的消費->更珍惜自己擁有的資源

#### ◆ 負面成果的調查

而在我們閱讀文獻的過程中，並沒有發現有任何的研究文獻對於單純的捐助、提供專業建議與提供審查會帶來任何對不同利害關係人的負面影響。反而我們發現，在台灣比較多討論對於社會福利團體會有負面影響的議題集中在財務公開與否、非營利組織的治理及宗教議題，但都與本專案活動無關。

雖然沒有文獻證明負面影響，但我們仍然是會針對負面影響提出討論。我們討論的方式在一開始會以開放式問題來詢問組織、志工與其他所有的利害關係人是否有任何負面的感受與因為聯勸活動帶來的負面影響。因為幾乎所有的利害關係人都不認為有負面影響，但我們仍然會重新設計問題，來確認負面影響並無發生。我們會從一些文獻、新聞與社群討論中，擷取一些關於非營利組織的負面影響成果，例如：捐款的不當應用、審查的耗時費工、報銷過程過於冗長及審查委員不夠專業或武斷等。以這些可能會有負面成果，嘗試連結成完整的事件鏈，再對利害關係人詢問一次。但相同的，所有的利害關係人都明確的否定與糾正我們的推論。在正反兩面的討論下，所有的利害關係人抱持否定的態度，在統計上已可以推論發生負面影響的機會已經相對較小。

而在後續的開放式匿名問卷的調查上，我們發現：

1. 所有的成果中回覆不同意與非常不同意的比率都沒有超過填寫問卷的 1%。
2. 並且經過後續開放式問卷的調查中，利害關係人在我們詢問是否有負面議題的問題上，有 5 位專案社工回覆聯勸的審查制度有加重工作的負擔，但並沒有對於加重負擔具體指明量化資訊。
3. 我們在第三與第四階段的議合，也再針對問卷中補充的負面影響詢問利害關係人，但並沒有得到顯著有負面影響的回覆。

因為，5 位的回覆佔總體母體 342 位專案社工僅佔 1%，而且因為匿名問卷難以追蹤調查。而且若是與正面成果的統計精準度加以比較的話，正面的成果必須經過 9 位的一致認同->問卷調查與指標的顯著->再度確認的議合->到報告階段確認的議合，才能成為本專案報告的成果。若是負面的成果僅是在問卷中匿名反應，但無法求證之情況下就加入計算，將會使我們的重大性標準在正面與負面成果之間失衡。但我們仍然將此 5 位的負面影響，放到敏感性分析中加以計算，以 displacement 作為調整專案社工成果價值的參數，反應可能的負面成果。

我們根據前述的議合階段與研究，分析了成果事件鏈，並且摘錄了一些利害關係人的說法：

## ✓ 方案團體

### 背景

聯勸資助的社會福利方案類型多元，為了收集具有代表性且可靠的訊息，我們訪談不同專案類型、不同服務對象、不同合作年限的團體來瞭解聯勸所產生的影響。受訪者皆為各團體中之管理階層與專案社工，負責聯勸專案與組織的管理營運，並且聘用專案社工方案撰寫、提出申請、執行方案、準備審查資料、結案等完整流程。管理階層的受訪者對於方案團體的運營有熟悉的瞭解與經驗，與聯勸也歷經多次合作，其回覆的代表性充足。

### 成果

#### ● 提升組織營運穩定度

受訪社工表示，聯勸經費主要運用於補助社工人事費用，這是政府或其他企業補助專案未涵蓋的項目，卻是對於團體提供服務必要而不可或缺的。尤其對中小型團體而言，若無社工人力，組織可能無法持續運作。因此聯勸的補助可使團體免於因人力缺乏而停止服務或服務縮減的情況。且多數團體皆與聯勸有多年合作關係，使團體獲得長期、穩定的財務來源，可減少社工人事流動對團體產生的壓力，並且可降低團體需額外尋找資金的需求，使其可以專心致力於提供穩定服務，整體而言提高營運的穩定度。

#### ● 提升服務品質

受訪團體表示，因為聯勸要求其依照「成效導向邏輯模式」設計方案，加上審查時委員與聯勸皆會針對方案的設計提供專業建議，使其深化方案設計與管理能力，並將此能力運用在聯勸與其他方案上，甚至擴大服務對象、增加或優化服務內容，使團體可提供更優質、完整的服務給予方案受助者，提升整體服務品質。

#### ● 獲得更多外部資源

受訪團體表示，因聯勸具有一定的社會知名度及公信力，團體若受到聯勸補助，在對外宣傳或尋找資源時，較容易獲得社會大眾的信任，進一步增加外部資源導入的機會，例如：更容易募得善款、與政府合作方案、獲得志工人力或物力支持等。

另外，有部分團體會參加聯勸舉辦的分享交流會，並於此活動中分享自己的方案目標、執行方式與成果等，過程中有助於其了解其它團體與方案的做法，彼此交流學習。受訪團體表示，平常都在自己的社區裡提供服務，難有機會認識其他不同團體，聯勸提供了一個資源網絡平台，可以從中交流並學習其他團體的經驗與資源，因此延伸出資源轉介或媒合的機會，獲得更多外部資源。

## ✓ 方案團體專案社工

### 背景

方案團體中專案社工，是指主要負責聯勸捐助專案的主要負責社工。代表的受訪者皆為各團體中以聯勸方案聘雇的社工，此社工負責聯勸專案的方案撰寫、提出申請、執行方案、準備審查資料、結案等完整流程，對於聯勸專案對團體的影響力有完整且深入的了解，能提供具有足夠代表性的見解。

### ● 提升工作熱忱

由於聯勸對於方案的設計及成果追蹤立定專業的機制，社工必須為服務方案訂定明確的目標、推演可能產生的改變，讓社工們有機會共同腦力激盪，討論如何運用創新方式來執行與設計方案，增進彼此間的向心力與對工作的認同感，使社工對於工作更有熱情、願意持續投入。同時，當社工看到方案受助者藉由優化的專案產生更多改變，也獲得更多成就感與自信心，更肯定自己工作的價值與能力，激發更多工作熱忱。

#### 利害關係人怎麼說：

- 方案團體 1：聯勸推動成效邏輯評估模型，著重長期效益，要求我們從想達到的效益去設計方案，增加我們對方案的邏輯思考能力，之前只是用辦活動的方式去做方案，都是做 KPI 而已，接聯勸方案是一項很好的挑戰。
- 方案團體 2：以前組織想學習就會去接政府方案，政府已經把架構規劃好，只要做出來就好，不會去思考如何改進。但與聯勸合作會讓組織對方案整體的思考都加深，比較有學習傾向或是喜歡研究的人會願意接聯勸方案，職員之間的討論變多，常常整個牆都貼滿每個人的 idea。覺得參加以後組織動力比較高，以前可能只有自己做得很好，但現在辦公室和同事會一起討論修正，讓整個專案執行都改變。以前專業分界很清楚，但其實服務對象都是一樣的，現在變成專業對談、團隊創意、專業合作都增加。

### ✓ 物資受贈團體

#### 背景

愛心物資的受贈對象是社福團體中的「安置機構」，而非一般食物銀行以「個人」或「家戶」為受贈對象。每年分為四季，由物資受贈團體提出物資需求，聯勸依照其服務人數、物資品項及數量等資訊，推算出物資的合理使用量，再進行企業資源與社福機構需求的配置，結合物流管理進行物資配送。物資受贈團體接收物資後，便可將物資提供給有需要的方案受助者使用。

#### 成果

### ● 提升服務品質

受訪團體表示，接受物資後，將其使用於方案受助者服務中，機構可省下購買物資的經費與人力，而將節省的資源集中投入於方案受助者服務(例如:為方案受助者辦更多活動或課程)，因此得以提升服務品質。

## ● 節省組織成本(人力、物力)

受訪團體表示，與聯勸溝通合作的過程中，聯勸物資的穩定供應使團體能節省購買與募集物資的經費與人力資源，整體而言降低原本工作所需投入的成本。

### 利害關係人怎麼說：

- 物資受贈團體 1：因為聯勸物資來源穩定、品項比較多，所以有聯勸物資的話，可以減少每年自己還要往外找資源的人力，物資壓力就會減少，例如就不需要去找洗衣粉或尿布給案主，省下來的時間可以轉去提供其他服務。
- 物資受贈團體 2：聯勸給的物資相對是穩定的，如果沒有聯勸的物資，我們就要自己對外募資，或是需要多花人力、物力去募款。

## ✓ 個人捐款者

### 背景

聯勸募款收入中 80% 以上來自一般社會大眾的捐款，這些捐款者藉由定期定額與單筆捐款的方式，按己力貢獻愛心，同時也藉由聯勸所發布的服務成果與財務報告等資訊，了解其捐款所產生的改變。

### 成果

#### ● 獲得回饋社會的喜悅與滿足感

大部分聯勸的捐款人是因為認同聯勸的理念與運作制度才選擇捐款支持，因此對於聯勸的理念與制度皆具有基本的認識。受訪的捐款人指出，因為信任聯勸的機制，認為可以透過聯勸這個管道，將自己的財產轉變成更有社會意義的捐款、將善心擴散到社會更多層面，因此實現「施比受更為有福」的理想，並從中獲得助人的快樂、滿足及對自身所擁有的一切的感恩等正面的感受。

#### ● 增加對公益與社會議題的了解

受訪捐款人表示，藉由關注聯勸的活動，他們開始漸漸了解台灣的公益團體類型與現況，進而更主動關心周遭公益或社會議題，增加對公益與社會議題的了解。

### 利害關係人怎麼說：

- 捐款人 1：會更注意聯勸在做的事情，也會稍微去注意市面上其他相關協會的活動。我同時是公司執委會的主委，也會注意一下今年公司合作的公益團體是誰。
- 捐款人 2：捐款讓我可以幫助別人，學習手心向下，捐出去是希望幫助更多跟我同樣狀況的媽媽。雖然不認為自己的經濟狀態很穩定，但會想要幫助更多弱勢的小孩，希望讓小孩的生活或能力都變得更好。

## ✓ 合作企業

### 背景

聯勸藉由與企業的合作滿足募款需求、提升知名度、擴大公益慈善的理念，合作形式包含大小型勸募活動、員工暨企業共同捐款、物資捐贈、電子發票、通路平台與技術合作、策略聯盟、擺攤、志工日等，同一間企業往往結合不同的合作形式同時進行。藉由多樣的合作模式達成聯勸與企業雙贏的共好結果。

### 成果

#### ● 提升企業形象

受訪企業表示，聯勸擁有公益服務的專業，而企業握有技術專業，與聯勸的合作結合雙方專長、相得益彰，除了使聯勸獲得捐款與營運模式的推進，也讓企業可以設計出不同於過往、產生更有創意、更吸引人的公益專案。加上雙方共同宣傳的擴大效果，往往能吸引更多員工、消費者、捐款人、客戶、與社會大眾的關注與捐款，達成雙贏的局面。同時由於聯勸的知名度及社會公信力，也將使企業藉由與聯勸的合作，建立企業對於社會公益投入的負責任與重視程度，進而提升社會觀感與企業形象。

#### ● 提升員工對公司凝聚力

企業與聯勸合作的過程中，不管是專案內容的內部宣傳或教育訓練、志工日的實際參與等，都讓員工有機會更認識聯勸及公益團體的理念及運作方式、弱勢族群的困難與需求，進而更加認同公益活動的價值。受訪企業回饋，員工在參與聯勸專案後，更積極投入其他公益活動、自行組成志工團或購買弱勢團體的產品，部分企業員工也會向親友宣傳分享聯勸活動、邀請親友一起參與活動或捐款支持，希望周遭親友也一起投入公益。上述各種員工的表現，皆是企業與聯勸合作後，提升員工對公司凝聚力的表現。

#### 利害關係人怎麼說：

- 合作企業 1：參加聯勸的愛心物資轉運站對我們的工作人員來說是個榮譽，同仁覺得可以幫助弱勢很有成就感、也很光榮，會主動參與這個專案，也會主動關心社福團體。
- 合作企業 2：不同部門的高階主管會主動參與聯勸的活動，甚至會親自去每層樓解釋宣傳，讓員工更認識公益活動的意義，增加捐款意願，一起做公益。
- 合作企業 3：聯勸會主動提出專案構想，滿足企業行銷需求，又能達到活動本身的目的，同時又讓大眾用簡單的方式理解公益。聯勸會把公益面向、甚至企業品牌都做很多討論，對公益跟行銷活動都很專業，讓我們吸引到新的消費者來消費，提升企業形象。

## ✓ 專業志工

聯勸有兩類型的專業志工，其一為審查委員，負責審查方案，決定捐款流向；其二為稽核委員，負責審核方案經費核銷流程。

#### ◇ 審查委員

##### 背景

聯勸共有 183 位審查委員，審查委員來自社福相關大專院校、公部門、非營利組織、以及金融業，涵蓋學術與實務界的專家學者。審查委員參與聯勸資助方案的複審與決審會議，貢獻其在社會福利領域專業經歷與能力，評估方案的可行性與需求性，並於資源挹注後參與督導並給予建議，為方案成果把關。

##### 成果

###### ● 提升研究專業能力

委員們於審查方案的過程中，有機會深入了解公益團體的服務方案執行流程，並藉由與團體的社工討論更理解公益團體實務操作可能遇到的困難，同時也藉由專業建議的提供，累積實務輔導社福團體的實務經驗，上述過程皆讓委員得以跳脫原本的理論框架與研究限制，更知道如何結合社會工作的理論與實務情況，進而提升研究時的深度、廣度、應用程度等專業能力。

###### ● 增加輔導與教學能力

由於委員以社會福利領域的專家學者居多，或於相關領域擔任董監事或顧問，聯勸的經驗除運用在研究之外，也將方案管理與設計的實務案例融入在課程或對外演講分享的內容中，增加教學內容的豐富性。同時，由於其所分享或教導的對象有很高機會實際投入社福領域，因此熟悉方案設計、執行與申請是必備的能力，委員們也藉由了解聯勸對於補助團體的標準與要求，將此經驗運用在教學中，更實際輔導他們撰寫與設計方案，整體而言對於委員的輔導與教學能力都有所提升。

###### ● 增加個人成就感

委員們在審查過程中提供專業經驗與建議給團體，陪伴團體成長與進步，看到團體的服務成效增加，使委員更相信自身專業可以回饋社會、創造改變，因而增加個人成就感。

##### 利害關係人怎麼說：

- 委員 1：藉著審查有機會了解不同地區的機構，早期去跑宜蘭、花蓮、台東等東部單位，發現他們的資源比西部少，聯勸協助他們經營起來。這樣的過程讓我有機會接觸到更多的社福單位，並且有影響到教學的深度廣度，學習到很多，也更能掌握社福界的業界脈動。
- 委員 2：大概三年負責 4 個方案審查，雖然是審查團體，但在過程中也會讓自己專業能力增加，例如：某基金會是服務 35 歲以上的智能障礙者還有老人，看到他們如何運用比較扎實的方法做在地操作，對我來說是很好的學習經驗。

## ◇ 稽核委員

### 背景

稽核委員由 12 位會計專業人員擔任，部分為會計師事務所之合夥人，負責於期末進行方案稽核，為經費運用把關。

### 成果

#### ● 增加專業能力

受訪的稽核委員表示，過去在工作上以接觸商務會計居多，擔任聯勸委員後才有機會接觸到非營利會計的理論與實務，因而增加對於非營利領域稅務、會計、法律等方面的認識與實務輔導經驗，擴展個人專業領域。唯部分稽核委員本身專業即是非營利組織會計，或在擔任聯勸委員之前就有接觸公益領域，則無此改變。

#### ● 提升社會關懷意識

受訪的稽核委員表示，擔任聯勸的委員後有機會認識更多不同類型的公益團體，並於稽核工作中了解其運作方式，因而發現許多過去沒有接觸過的中小型公益團體或社會議題，往往更需要社會的關注與支持，因此增加自身對於台灣弱勢與社會議題的關注。擔任委員後也更認同聯勸的理念，願意主動支持與推廣聯勸，此改變也是提升個人社會關懷意識之表現。

#### ● 增加分享內容深度與廣度

受訪的稽核委員表示，上述經驗讓他們更了解與關注公益與社會議題、更認同聯勸理念與制度，也認為聯勸的理念與制度需要被積極推廣，因此會在不同的場合，如教學、演講、或與客戶接觸時，主動分享與聯勸合作的實務經驗、投入公益的理念與自身的觀察，增加分享內容的深度與廣度。

### 利害關係人怎麼說：

- 會計師1：身為會計師其實可以回饋很多專業建議給NPO，NPO對很多法規章程、或帳務處理都不熟悉，我們的專業可幫助他們在財務面導入正軌。以前我比較熟悉醫療性質的機構，加入聯勸後，認識到不同議題的社福團體，不只局限於醫療面向的NPO，而是更全面性了解台灣不同的社會議題。
- 會計師2：擔任聯勸稽核委員的工作後，現在去外面教學、演講或分享，我都常常介紹聯勸這個機構跟它的理念，希望更多人認同聯勸的理念跟價值，對我來說像是增加了一個教學案例。

✓ 一般志工

### 背景

一般志工來自社會大眾，自願至聯勸協助國際新訊翻譯、平面設計、收捐款箱、一般會務協助、法務顧問資源等工作。

### 成果

#### ● 獲得回饋社會的喜悅與滿足感

志工受訪時表示，來聯勸擔任志工後，對公益團體的理念與運作方式有更深的理解，也藉此明白社會上有很多需要幫助的人與機構，由過程中體會自己的幸運是奠基在許多人的給予與社會的支持，因此更積極回饋所長，運用自身能力幫助別人，並從中獲得喜悅與滿足感。

#### ● 更珍惜擁有的資源

志工受訪時表示，來聯勸擔任志工的過程中，看見弱勢族群所面對的匱乏與困境，引導其自我反思，發現自己其實擁有很多，對於自己所擁有的生活與資源更加知足與珍惜，減少不必要的消費與浪費。

### 利害關係人怎麼說：

- 志工1：做志工雖然是很簡單的工作，但做起來覺得很感恩也很有意義，每次做完志工很開心，覺得有貢獻到自己的力量。以前很喜歡買很多東西，很容易買個手搖茶，經常兩三天就會有買外帶咖啡，也很愛SHOPPING，但不是踏實的感覺，覺得很浪費，現在用電水都會比較節省，其實不一定不是為了省錢，比較是珍惜資源的心態，認為自己的消費大概有下降到50%。
- 志工2：透過專業讓自己行有餘力可以回饋社會：原本法律專長一直沒有去用在公益上，也沒有時間去做法扶志工，通常一般大眾需要的法扶不是商務法律專業，所以沒想過專業也可以幫助社福單位，接觸聯勸以後，讓我終於找到一個方式可以用專業回饋社會。

### 3.2.3. 成果指標

SROI 要求需為每一個成果訂定一個衡量指標，以證明成果確實發生與佐證程度。本專案中我們參考相關文獻研究，分析各利害關係人改變的行為指標。在與第一階段的利害關係人訪談中，依據不同的利害關係人族群，設定適合其特性的指標，針對管理目的而言最重要的利害關係人:社福團體，由於其對於專案決策影響較大，除了利害關係人本人主觀感受外，我們亦參考其他關係人客觀的觀察或數據資料，確認其成果是否發生，並根據訪談與文獻整理出各個成果適合的指標，於問卷及不同階段的訪談與利害關係人確認合適性，例如:訪談審查委員時，也詢問委員認為聯勸對團體的改變及適合的指標，請委員協助確認團體回饋的指標是否合適，提供建議與回饋，以利於產生正式問卷。以上指標在問卷的調查過程中，並無發現過多明顯的無效問卷產生，在第三階段的成果確認階段，也與利害關係人討論指標的適當性。

以下將針對本專案使用較的指標做一個範例說明。我們於問卷中詢問利害關係人是否同意自己有發生某項成果，並詢問其同意程度(非常同意、同意、普通、不同意、非常不同意)，將回答普通設定為發生門檻，亦即將回答非常同意、同意、普通之填答者加總，視為指標，作為成果發生衡量基準。而程度感受的不同，我們則會在為成果平價時得到解決。

以個人捐款者問卷為例:

1.1 「因為捐款支持聯勸，讓我找到一個適當的管道將自己的收入轉換為幫助社會的力量，並了解個人渺小的力量也可以被有效運用、擴大滿足需要的角落，這個過程讓我獲得助人的喜悅及滿足感，也因此對於自己所擁有及能給予的更加感恩。」 上述改變歷程是否與您的經驗相同呢，請選擇您的同意程度。
(A)非常同意。
(B)同意。
(C)普通。 (發生門檻)
(D)不同意
(E)非常不同意。

另外，我們根據第一階段訪談及參考文獻，彙整出利害關係人對於某項成果發生的具體事實，在問卷中設計成選項，由利害關係人選擇各選項，任擇一選項，則認定為該成果發生指標。

以方案團體問卷為例:

3.2.2 若您同意聯勸補助有助於【提升方案撰寫與管理能力】，請問具體展現在以下的哪些面向呢？
(1)提升貴單位的方案撰寫能力
(2)提升貴單位的方案設計能力
(3)提升貴單位的方案執行能力
(4)提升貴單位的方案流程與進度管理能力
(5)沒有什麼明顯的方案能力上的改變
(6)其他補充意見_____

1. 成果數量

成果數量係由符合指標的人數比例乘上母體數量計算。以方案團體為例，議合數達母體 90%以上，且問卷填答結果無顯著差異。我們亦針對每個問題保留開放式回應的部分，並未有回饋與我們的調查成果不一致的情況產生。

## 2. 確認成果

我們透過第三階段訪談與利害關係人確認成果未發生的原因，多半為有發生改變，但因個人背景使得無謂因子高，導致改變程度未達指標發生門檻。另外在問卷設計中也包含開放式題目讓利害關係人自由填寫其他的成果改變。訪談及問卷皆未蒐集或發現到重大未辨識的成果。

以下為本專案各個成果的指標佐證：

利害關係人	子族群	成果	指標
團體	方案團體	提升組織營運穩定度	問卷回覆中回覆與組織營運穩定度
		提升服務品質	問卷回覆中回覆提升服務品質者
		獲得更多外部資源	問卷回覆超過設定門檻者
	物資受贈團體	提升服務品質	問卷回覆中回覆提升服務品質者
		節省服務成本（人、物力）	節省之成本
方案團體專案社工	NA	提升工作熱忱	問卷回覆確實有提高熱忱相關行為
個人捐款者	NA	獲得回饋社會的喜悅與滿足感	問卷回覆超過門檻者
		增加對於公益與社會議題的瞭解	問卷回覆超過門檻者
合作企業	NA	提高企業合作形象	問卷回覆超過門檻者
		提高員工社會關懷意識	問卷回覆有執行社會關懷行動者
專業志工	審查委員	提升研究專業能力	問卷回覆超過門檻者
		增加輔導與教學能力	問卷回覆超過門檻者
		增加個人成就感	問卷回覆超過門檻者
	稽核委員	提升專業能力	問卷回覆超過門檻者
		提升社會關懷意識	問卷回覆超過門檻者
		增加分享內容深度與廣度	問卷回覆超過門檻者
一般志工	NA	獲得回饋社會的喜悅與滿足感	問卷回覆超過門檻者
		更珍惜自己擁有的資源	問卷回覆超過門檻者

因為我們的成果中，較多關於個人抽象的認知，因此我們在指標的設計上多以一個認知的門檻作為確認成果的指標。這樣的調查符合心理學對於認知的調查方法，以五分位的認知探索來確認被調查者的認知是否成形。但對於較為客觀的成果發生，我們則選擇以客觀的行動是否產生作為指標依據。

### 3.2.4. 持續期間

持續期間是成果持續發生的時間，每個成果都有不同的持續期間。本專案依據利害關係人的主觀預測、並參考專案範疇及相關研究文獻作為客觀判斷，決定個別成果的持續期間。而對於成果持續期間，我們透過四階段的議合程序，了解不同利害關係人與其加入專案的時間，以及各個成果在他們身上的延續時間及衰減狀況，作為計算依據。我們同時也參考相關文獻及其他 SROI 報告來檢視客觀及主觀成果的完整性和精確性，並與利害關係人進行四階段的議合討論，以確定報告內容沒有遺漏或偏誤。

利害關係人	子族群	持續期間 (平均數)	個別成果持續期間
團體	方案團體	1.77	提升組織營運穩定度:1.60 提升服務品質:1.94 獲得更多外部資源:1.78
	物資受贈團體	1.89	提升服務品質: 2.78 節省組織成本(人力、物力):1.0
方案團體專案 社工	NA	1.64	提升工作熱忱:1.64
個人捐款者	NA	3.67	獲得回饋社會的喜悅與滿足感: 3 增加對公益與社會議題的了解: 3
合作企業	NA	1.96	提升企業形象(大活動): 2.50 提升企業形象(小活動): 1.50 提升員工對公司凝聚力(大活動): 2 提升員工對公司凝聚力(小活動): 1
專業志工	審查委員	2.26	提升研究專業能力: 2.26 增加輔導與教學能力: 2.18 增加個人成就感: 2.33
	稽核委員	3.00	增加專業能力: 3.50 提升社會關懷意識: 2.00 增加分享內容深度與廣度: 3.50
一般志工	NA	1.00	獲得回饋社會的喜悅與滿足感:1.0 更珍惜擁有的資源:1.00

我們尊重每一位利害關係人的意見，所以我們以加權平均法的方式計算成果的持續期間。利害關係人成果之持續期間總平均數為 2.18 年，顯示聯勸的影響

響力對各利害關係人具有持續效果。聯勸對團體與合作企業影響，其影響力持續期間約在 2 年以內。方案團體議合結果顯示平均持續期間約為 1.74 年，因聯勸補助是每年需重新提出申請，受訪團體表示聯勸的影響大約持續 1 年至 2 年，若未獲得補助則成果較難持續，因此持續期間總平均為 2 年以內應為合理數據。物資受贈團體議合結果顯示平均持續期間約為 1.89 年，受訪團體表示物資使用有期限，即期品大多會在當年度使用，而使用期限較長的物資對團體影響較久，但聯勸每年不會提供過量的物資給團體，因此對團體的影響在 2 年內為合理數據。合作企業與聯勸的持續期間也是近 2 年，受訪企業表示與聯勸合作的活動效果，通常在當年度成效最好，活動結束後大約在 1 年至 2 年內會持續，若是有社群媒體宣傳成果會較持久。

而聯勸對個人捐款者、專業志工(審查委員、稽核委員)的影響皆持續在 2 年以上，可能原因是此二大類利害關係人與聯勸的互動是基於對聯勸的理解與認同，其獲得的成果多為精神、心靈層面的正向提升，此種改變較易持續。稽核委員的平均成果持續期間為 3.00 年，高於審查委員 2.26 年，可能因稽核委員為會計專業背景，在日常生活與工作場域較少有機會用會計專業協助社福團體，因此對上述改變的感受度較強烈且持續較久，聯勸也表示歷年來稽核委員的流動率低，亦可反應議合結果。而審查委員因身兼多職，可從授課、研究、或審查其他方案方面獲得上述改變，感受度較稽核委員低，因此持續期間也較低。個人捐款者持續期間高於 3 年，多數受訪捐款人表示基於認同聯勸的理念而持續捐款，只要捐款持續成果就會持續。一般志工成果的持續期間約 1 年，根據受訪者志工表示只要聯勸的理念維持下去，就會願意持續做志工，成果就會持續，因此聯勸對他們影響都是長期的。

### 3.3. 為成果評價

財務代理變數:為每一個衡量的成果找出財務的代理數，以換算其貨幣價值。本專案財務代理變數決定步驟及方法如下。

1. 決定定價方式：我們會一開始向利害關係人解釋不同的定價方式與為成果定價的意義，讓利害關係人充分瞭解為成果定價的原因。再依據訪談過程中利害關係人回饋及所蒐集的資訊充足程度，選擇最適合該利害關係人族群的定價方法。由於聯勸與各類型利害關係人合作多年，較了解其特性，因此邀請聯勸討論問卷用語等相關細節及並試填，選擇適合之定價方法，也藉由第三階段訪談與利害關係人確認合適性，避免因為定價方式不同導致的偏誤。

利害關係人	子族群	定價方式
-------	-----	------

團體	方案團體	替代物類比法 <sup>13</sup>
	物資受贈團體	價值成本法 <sup>14</sup>
方案團體專案 社工	NA	替代物類比法
個人捐款者	NA	替代物類比法
合作企業	合作企業	價值成本法
專業志工	審查委員	替代物類比法
	稽核委員	替代物類比法 意願調查法 <sup>15</sup>
一般志工	NA	替代物類比法
		意願調查法

- 定價區間:以上表所列方法，主要透過訪談、文獻以及與聯勸之討論為參考，決定每個成果的定價區間。個人捐款者回覆中，有少數填答為極端值，排除極端值後予以計算。
- 加權平均: 上述定價方式皆採問卷結果之加權平均方式計算。
- 結果確認: 將最後計算結果透過第三階段訪談與利害關係人確認，若確認階段發現部分成果有可調整之處，如財務代理變數或調整因子，將其納入敏感性分析中。
- 為事物給予價值: 在「為事物給予價值」的原則中，利害關係人會定義成果的重要程度，我們將僅納入對利害關係人重要的成果，並且在一般情況下，會與財務代理變數的價值程度相符。在本案例中，我們在訪談中，請利害關係人定義成果的重要程度，也發現對於社會團體的回饋中，對於成果的重視程度與我們的財務代理變數的順序是相當的。組織的穩定度>外部資源的取得>服務品質的提升。

我們依據利害關係人的選擇，將各項成果評價如下：

利害關係人	類別	成果	財務代理變數	定價(NTD)/年
團體	方案團體	提升組織營運 穩定度	聯勸貢獻之專案服務成本	1,604,565
		提升服務品質		226,313

<sup>13</sup> 替代物類比法適用於訪談過程發現利害關係人同質性高、容易找出成果類比物時。

<sup>14</sup> 價值成本法適用於利害關係人改變成果有直接對應的成本定價可以參考時。

<sup>15</sup> 意願調查法訪談過程中並未蒐集到足夠的成果可能替代管道，為避免選項設計不符合實際情形導致偏誤，考量利害關係人族群特性相當，採用意願調查法，詢問利害關係人透過其他方式以獲得相同程度之改變願意支付的價格。

		獲得更多外部資源	團體每年願意替換以獲得相同改變成果的事物價值 (如:顧問服務、專業課程)	405,779
	物資受贈團體	提升服務品質	物資市價*2 倍效益	830,415
		節省組織成本 (人力、物力)	全職人力時間成本	20,271
方案團體專案 社工	NA	提升工作熱忱	每年願意替換以獲得相同改變成果的事物價值 (如:顧問服務、專業課程)	4,781
個人捐款者	NA	獲得回饋社會的喜悅與滿足感	捐款人每年願意替換以獲得相同改變成果的事物價值 (如:路跑活動、音樂會)	12,486
		增加對公益與社會議題的了解		18,554
合作企業	NA	提升員工對公司凝聚力	企業志工活動預算	1,062,500(大活動)
				412,000(小活動)
		提升企業形象	企業行銷預算	2,334,625(大活動)
				906,000(小活動)
專業志工	審查委員	提升研究專業能力	最接近此改變的類比事務，取其價值加權平均數計算。 (1)大約可以等同於在台灣念一個大學管理碩士學位得到的程度 (2)大約可以等同於在上一系列約 15 堂的專業卡內基管理課程得到的程度 (3)大約可以等同於英美國家留學取得管理碩士學位得到的程度 (4)大約可以等同於參與一堂大師講座得到的啟發程度	63,482

			<p>(5) 大約可以等同於參與一個兩天的專業 Workshop 得到的程度</p> <p>(6)其他_____</p>	
		增加輔導與教學的能力	<p>(1)大約可以等同於一堂台灣坊間 6 小時非營利組織方案管理主管研習班所學的價值</p> <p>(2)大約可以等同於一堂台灣碩士在職專班的服務方案設計與評估所學的價值</p> <p>(3)大約可以等同於一堂英美非營利組織碩士提供服務方案設計與評估課程所學的價值</p> <p>(4) 大約可以等同於一位專任非營利組織顧問所提供的輔導專業價值</p> <p>(5)其他相同事物的程度</p>	22,287
		增加個人成就感	<p>(1)就好像是我擔任一個大學研討會的演講者，對大家講授我的專業</p> <p>(2)就好像是我是一個大學的教授，在大學任教一學期專門的課程。</p> <p>(3)就好像我是一個專業的顧問，為企業或 NPO 組織提供一個專業的諮詢服務</p> <p>(4)就好像我是某一個領域的領導者與意見領袖，可以對某個關鍵議題產生影響的成就。</p> <p>(5)其他相同事物的程度</p> <p>_____</p>	252,608
		增加專業能力	會計師薪資*平均工作年數	5,416,667

專業志 工	稽核委 員	提升社會關懷 意識	平均捐款金額	56,000
		增加分享內容 深度與廣度	哈佛商學院一個案例價值	272
一般志 工	NA	獲得回饋社會 的喜悅與滿足 感	平均 1.5 個月薪資	74,984
		更珍惜擁有的 資源	平均每個月節省薪資的 40%	19,996

### 3.4. 影響力因子

我們依據 SROI 指引要求，將四大影響力因子對於成果的影響加以考慮。四大影響力因子分別為無謂因子(Deadweight)、歸因因子(Attribution)、衰減因子(Drop-off)與移轉因子(Displacement)。我們透過文獻<sup>16</sup>參考並與利害關係人議合的方式決定四大影響力因子。

#### 1. 無謂因子(Deadweight)：

係指不論是否有專案，某項成果亦會發生之機會。本專案之無謂因子係依據三個階段的議合過程，由利害關係人針對個別成果做評估，並以平均數納入計算。同時也參照類似主題的 SROI 報告書和研究論文調整無謂因子，並將過程及結果放入敏感性分析中，如有顯著差異者將再與利害關係人確認。方案團體三項成果的無謂因子皆小於 30%，可反映聯勸提供團體無法在其他管道取得資源之事實，說明聯勸對團體的獨特性。物資受贈團體的無謂因子近 50%，機率較高，受訪者表示因物資大多是日常生活消耗品，團體有基本需求，即使沒有與聯勸合作，也會透過其他方式盡量取得。個人捐款者兩項成果的無謂因子約 70%，代表沒有捐款給聯勸，個人捐款者仍有相當高的機率會有此兩項改變，可能與捐款人的捐款行為有關，受訪的捐款人表示自己長期都有固定捐款給公益團體，因此本來就可能透過其他捐款機會產生同樣的改變。合作企業兩項成果的無謂因子視活動規模而不同，大活動的無謂因子大於 60%，因大活動通常是大型企業有年度預算執行公益專案，如：花旗聯勸日、與愛心物資轉運站合作的物流企業，合作企業即使沒有與聯勸合作也會找尋其他公益團體或是自行辦理活動，因此原本就有高的機會產生相同成果。而小活動的無謂因子較低於 20%，因小活動之屬性偏企業內部小型募款活動或是一次性公益專案，不一定是定期辦理的合作活動，如：生日捐、志工日、企業日擺攤等，視公司當時有興趣的公益專案與需求而定，如果沒有與聯勸合作，原本就會產生改變的機率較低。

<sup>16</sup> 參考附錄五參考文獻 4-11、14-19。

審查委員各項成果的無謂因子較高，約為 60%，藉由訪談與聯勸討論後發現，因委員本身就有教學、演講、研究、輔導其他團體的工作機會，因此若無擔任聯勸委員，本就有高機率發生同樣的成果，經訪談確認統計結果與事實符合。而稽核委員產生的三項改變其無謂因子大約在 10%~30%，顯示代表沒有擔任聯勸委員，發生相同改變的機會偏低，受訪委員表示因過去工作經驗少有機會接觸公益社福團體的財務運作及相關稅法，因此在聯勸擔任委員的經驗是特別的。一般志工兩項成果的無謂因子偏低，可能因為多數志工沒有在其他機構擔任志工因此發生同樣成果的機會偏低。

## 2. 歸因因子(Attribution)：

一個成果的發生，除了介入活動的影響外，往往會有其他因素一起產生影響。歸因因子即是要排除這些其他因素的影響，只計算介入活動的影響部分。本專案之歸因因子係依據三階段的議合過程，由利害關係人針對個別成果做評估每個成果可能其他因素影響產生的比率，再將各利害關係人所認知的其他因素貢獻比率以加權平均數計算後，將成果扣除該比率。同時也參照類似主題的 SROI 報告書和研究論文，如有顯著差異者將再與利害關係人確認。

方案團體三項成果的歸因因子皆小於 25%，受訪團體表示成果主要來自聯勸方案的兩項特色，即資助社工人事經費和採成效導向邏輯模式推動方案，此特色且較難從其他政府或企業合作專案取得相同改變。相較於物資受贈團體，其歸因因子近 50%，表示物資受贈團體同時仍有一半的比例透過自行購買或接受其他機構捐贈物資等方式，產生相同改變。

個人捐款者兩項成果的歸因因子約 60%，係因大部分捐款人同時也會捐款給其他的公益團體，因此可能透過其他捐款機會產生同樣的改變。其他因素包括對捐贈普遍注意和意識的提升，家人和朋友或更廣泛的社會對慈善捐贈的態度，使人們更有可能捐贈。

合作企業兩項成果的歸因因子小於 30%，企業在訪談過程中多主動表達對聯勸的公益行銷專業印象深刻，且表示高度肯定，受訪企業認為「聯勸很懂企業需要什麼，讓我們省很多力，但效果更好」。另外，相較過往與其他公益團體的合作經驗，受訪企業也表示「聯勸提案很專業，會有完整規劃，不會只是要贊助。」，聯勸活動的成果是較特別的且更有效率，因此同時較難透過其他管道獲得相同成果。審查委員各項成果的歸因因子較高近 60%，藉由訪談以及與聯勸討論後發現委員往往身兼多職，同時也有其他審查方案的機會，有高機率發生同樣的成果。而稽核委員產生的三項改變其歸因因子在 20%以下，顯示稽核委員較少有其他方式可獲得相同改變，訪談發現大部分委員為會計師，較少同時擔任其他公益社福團體的委員，因此聯勸是改變的主因。一般志工兩項成果的歸因因子都小於 20%，可能因為受訪志工沒有同時在其他機構擔任志工，或是較少參與其他公益活動，因此發生同樣成果的管道來源少、貢獻度也低。

## 3. 衰減因子(Drop-off)：

係指成果於活動結束後隨時間遞減之效果。本專案之衰減因子係依據三階段的議合過程，由利害關係人針對個別成果做評估，並以最多數或平均數納入計算。同時也參照類似主題的 SROI 報告書和研究論文，如有顯著差異者將再與利害關係人確認。整體而言，所有利害關係人成果的衰減因子皆偏低。方案團體的衰減因子皆小於 5%，在第三階段團體表示因為聯勸對方案的要求與其它方案資助者不同，且效果會逐年累積，例如因聯勸要求與委員建議而提升團體的服務品質，不會因時間而減少提供服務品質的能力，因此統計結果顯示衰減因子較低，符合實際發生情況。物資受贈團體接受物資後得以提升服務品質，此效果大約每年減少 20%，可能因與聯勸多為長期合作，服務品質僅會隨每年物資品項微幅變動而遞減；物資合作以一年期間，受訪團體表示使用物資會節省當年度的成本，因此沒有衰減因子。個人捐款者、審查委員、稽核委員及一般志工的衰減因子約在 0%~30%之間，受訪者表示因為聯勸對自身的改變多為正面、長期且會持續累積，因此遞減比例低。

#### 4. 移轉因子(Displacement)：

該因子係代表目標專案的效果影響其他專案內或專案外利害關係人的因子。在 SROI 指引中，以在 A 區增設路燈降低 A 區犯罪率，但犯罪行為卻轉移到 B 區的轉移負面效果作為舉例。SROI 指引也說明並非每個專案都會有此因子。

本專案中我們原本預估可能會有少數方案團體與審查委員會提到可能帶來轉移的負面效果。例如：因為聯勸審查且對方案成果要求較多，且須花時間準備督導資料，与其它非聯勸專案的工作量相比，負責聯勸專案的社工會花較多時間準備文書資料，會減少一些服務方案受助者的時間。但在我們實際與利害關係人議合後，發現上述負面效果，在與整體方案團體與審查委員回饋相較，並沒有非常顯著，評估過後認為不具重大性，而不予以估列。此外，對於沒有通過聯勸補助的方案團體，可能會造成資源募集更形困難的困境，但因為沒有得到聯勸支援的方案團體並不願意本專案執行人員進行議合，我們無法取得利害關係人的回饋。僅能就得到資源的方案團體中得到一些線索。故本專案依據不過度誇大原則，選擇在敏感性分析中，以 10%及 20%分別估列移轉因子作結果測試。

成果考慮四大因子後的計算為：

$$\text{一年的成果} \times (1-\text{deadweight}) \times (1-\text{attribution}) \times (1-\text{displacement}) \times (1-\text{drop-off})$$

以下為各利害關係人族群之四大影響力因子列表如下：

利害關係人	子族群	成果	無謂因子	歸因因子	衰減因子
團體	方案團體	提升組織營運穩定度	25%	25%	3%
		提升服務品質	29%	21%	2%

		獲得更多外部資源	30%	22%	3%
	物資 受贈 團體	提升服務品質	49%	48%	20%
		節省組織成本 (人力、物力)	48%	48%	0%
方案團 體專案 社工	NA	提升工作熱忱	35%	23%	3%
個人 捐款者	NA	獲得回饋社會的 喜悅與滿足感	74%	61%	10%
		增加對公益與社會 議題的了解	73%	62%	7%
合作 企業	NA	提升企業形象	60% (大活動)	32% (大活動)	13% (大活動)
			18% (小活動)	13% (小活動)	0% (小活動)
		提升員工對公司凝聚力	65% (大活動)	15% (大活動)	0% (大活動)
			22% (小活動)	25% (小活動)	10% (小活動)
專業 志工	審查 委員	提升研究專業能力	60%	57%	32%
		增加輔導與教學能力	59%	57%	15%
		增加個人成就感	66%	56%	18%
	稽核 委員	增加專業能力	15%	20%	0%
		提升社會關懷意識	33%	7%	0%
		增加分享內容深度與廣度	17%	17%	0%
一般 志工	NA	獲得回饋社會的喜悅與滿足感	20%	13%	0%
		更珍惜擁有的資源	25%	0%	0%

## 第四部分 影響力地圖建置

### 4.1. 計算結果

我們將上述成果價值依據 2018 年 1 月郵政儲金三年期郵政定期固定利率 (1.04%) 折現後，與投入相除，得出 2017 年聯勸的社會投資報酬率為 4.60:1。

總影響	\$1,386,408,391
總投入	\$301,316,246
社會投資報酬率(SROI)	4.60:1

若依利害關係人拆分，其計算結果及細項如下。黃色部分數字係以平均值計算，呈現該利害關係人發生成果整體的情況。

利害關係人	子族群	總影響價值 (未折現)	成果發 生程度	持續 期間	成果定價	無謂 因子	歸因 因子	衰減 因子
團體	方案	\$828,609,298	98%	1.77	\$745,552	28%	23%	3%
	物資	\$21,479,847	100%	1.89	\$425,343	48%	48%	10%
團體方案專案 社工	NA	1,553,956	96%	1.64	4,781	35%	23%	3%
個人 捐款者	NA	\$376,997,837	96%	3.67	\$15,520	74%	62%	9%
合作 企業	NA	\$40,220,455	100%	1.96	\$1,178,781	41%	21%	6%
專業 志工	審查 委員	\$23,335,615	99%	2.26	\$112,792	62%	57%	22%
	稽核 委員	\$118,711,996	89%	3.00	\$1,824,313	22%	15%	0.00%
一般 志工	NA	\$254,944	70%	1.00	\$47,490	23%	7%	0.00%

## 4.2. 敏感性分析

SROI 因為係將質性、敘事性等非量化資訊加以貨幣化衡量，因此其中不免牽涉到許多之假設與估計。為求結果之客觀與可驗證，SROI 準則要求必須在每次的分析報告中加入敏感性分析及揭露相關資訊。本專案之敏感性分析項目及說明如下。

SROI	調整項目	調整內容
\$4.61	財務代理變數 (物資受贈團體)	物資受贈團體問卷中之財務代理變數題組，係以一個價格區間作為答題選項，並使用該區間之平均數作為定價計算。此處改採該區間之上限(最高值)作為定價計算。調整之成果如下： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 提升服務品質:愛心物資市價由 1.875 倍調整為 2.1 倍(選項上限)</li> <li>• 節省組織成本:由一位全職人力工作 13.13 天調整為 16.25 天(選項上限)</li> </ul>
\$4.63	財務代理變數 (合作企業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業成果財務代理變數由大、小活動平均數調整為總平均數</li> </ul>
\$5.24	成果持續期間 (捐款人)	捐款人問卷中之成果持續期間題組，係以一個價格區間作為答題選項，並使用該區間之平均數作為持續期間計算。此處改採該區間之上限(最高值)作為持續期間計算。調整之成果如下： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 獲得喜悅與滿足感:持續期間由 3.73 年調整為 5 年(選項上限)</li> <li>• 增加對公益與社會議題的了解:持續期間由 3.6 年調整為 5 年(選項上限)</li> </ul>
\$4.61	成果持續期間 (稽核委員)	將以下成果的持續期間調整為訪談得到的持續期間 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 提升社會關懷意識：持續期間由 2 年調整為 6 年</li> <li>• 增加分享內容深度與廣度：持續期間由 3.5 年調整為 6 年</li> </ul>
5.06	方案案主 (利害關係人)	將身障類方案案主納入受評估的利害關係人，訪談成果發現案主改變包含提升自我認同感、提升人際互動能力、提升性別與親密關係、提升家庭關係、減少經濟憂慮、增加就業能力、維護身體健康狀況、與改善生活品質等。因不同案主產生的改變不同，此處以一項改變計算。

		財務代理變數：12,483 元，以受訪之身障類方案案主回饋之最低之財務代理指數取平均計算。 持續期間：1 年，聯勸補助以一年為週期，依照不誇大原則，以 1 年計算。 衰退因子為：0%，持續期間以 1 年計算，故衰退因子為 0%。 無謂因子、歸因因子：依照不誇大原則以 50% 估算。
\$4.58	無謂因子(All)	<20%調整為 20%
\$3.62	歸因因子(方案團體)	方案團體歸因因子目前係使用利害關係人回饋之比例計算(25%)，改按聯勸與團體投入的成本比例(51.62%)計算
\$4.60	歸因因子(All)	<0%調整為 10%
\$4.42	衰減因子(All)	<0%調整為 10%
\$4.14	移轉因子(All)	0%調整為 10%
\$4.60	方案團體專案社工移轉因子	0%調整為 10%
\$4.06	方案團體移轉因子	0%調整為 20%
\$5.06	SROI	上升 10%
\$4.14	SROI	下降 10%

由於本專案涉及許多假設與主觀資訊且涵蓋範圍廣大，為求嚴謹客觀我們依據利害關係人回饋中挑選意見較不一致的狀況，並於第三階段成果確認時與利害關係人討論，最後決定調整上述之情狀，作為專案敏感性分析測試，並得出本專案 SROI 敏感性分析範圍為介於 3.62-5.24 之間，數值差距不大，詳細說明如下。

1. 最高的 SROI 數值是\$5.24，來自於對個人捐款者的成果持續期間調整，在議合過程中，個人捐款者皆表示只要自己會持續捐款給聯勸，所獲得的喜悅感與滿足感以及增加對公益與社會議題的了解皆會長期持續。但受訪者往往難以回答精準的持續年數，因此在問卷中我們以區間形式詢問捐款人，如：1 年以內、1~2 年、2~3 年、3~5 年讓填答者選擇。而在計算時，基於不誇大原則，取各區間平均數計算(即以 1.5 年、2.5 年、4 年計算)，

但多數個人捐款者表示會持續捐款給聯勸直到退休、無薪資收入、或無捐款能力為止，因此可合理推論以區間上限計算仍有其合理性。因此，在敏感性分析中，將個人捐款者成果的持續期間調整到上限 5 年。

2. 最低的 SROI 數值是 \$3.62，來自方案團體歸因因子的調整。在方案團體的問卷中，針對提升組織營運穩定度此項成果，問卷回收統計歸因因子為 25%。但在第三階段與團體確認時發現要達到聯勸方案的成果，團體除使用聯勸資助費用外，仍需投入自籌款，才得以執行完整方案，維持組織營運穩定。聯勸補助與團體自籌款兩者投入之總和才得使團體維持組織營運穩定，由聯勸提供數據計算得知團體自籌款占 52%、聯勸補助占 48%(成本統計)。若從成本考量，團體得以維持組織營運穩定，僅 48%的機率可歸因於聯勸，而 52%的機率來自團體本身。因此我們把團體維持組織營運穩定的該項成果之歸因因子調整為 52%，得到敏感性分析中最低的數值。
3. 另有兩項調整來自財務代理變數，分別為物資受贈團體以及合作企業。
  - (1) 物資受贈團體：在議合過程中為有效率協助物資受贈團體為成果定價，我們詢問物資受贈團體與聯勸合作帶來的改變，若以物資市價為基準，其改變價值大約相當於物資市價的幾倍。但物資受贈團體往往難以回答精準的倍數，因此在問卷中我們以區間形式詢問，如：約等同物資市價、約等同物資市價 2~3 倍、約等同物資市價 4~5 倍、等同物資市價 6~10 倍讓填答者選擇。而在計算時，基於不誇大原則，取各區間平均數計算(即以 2.5 倍、4.5 倍、8 倍計算)，因此可合理推論以區間上限計算仍有其合理性。故在敏感性分析中，將兩項成果之財務代理指數的皆調整到上限選項上限，SROI 數值調整為 4.61。
  - (2) 合作企業：在議合過程中發現合作企業之財務代理變數，受合作活動形式與規模影響大，大活動往往配合大型媒體宣傳活動，及拍攝短片、微電影等於社群媒體曝光，使得企業形象以及員工社會關懷意識皆顯著提升，與小活動成果差異明顯，反映在財務代理變數之選擇上，為更精準捕捉企業之改變，採用大活動與小活動分流計算。此處為了解整體企業平均數值，將財務代理變數調整為整體總平均數，納入敏感性分析，SROI 數值調整為 4.63。

### 4.3. 風險分析

SROI 報告必須遵循在七大原則之下所建構，然而雖然我們遵從利害關係人高度參與的原則來完成本報告書，但是仍有部分參數與調查來自於文獻、假設或是利害關係人的主觀判斷。我們分析了本專案中較為容易產生風險的部

分，必且說明我們如何藉由我們的方式與專業判斷將該些風險降到可接受的程度。

原則	專案研究限制	對於報告可能產生風險	因應方式
一、利害關係人參與	部分利害關係人數眾多與多元，無法完全接觸和議合或是不願意議合	1. 利害關係人代表性不足 2. SROI 比率高估	1. 利用統計抽樣的原理，將誤差風險降至正負 5% 以內。 2. 特別聚焦在負面影響，若有負面影響的疑慮，我們會參考他人的觀點在報告中說明並在敏感性分析中呈現。
二、了解改變	少數利害關係人無法明確表達受到的影響或改變	1. 利害關係人代表性不足 2. SROI 比率高估或低估	1. 我們將搭配文獻、與專家學者討論，並詢問該利害關係人的親朋好友之觀察情況。 2. 將觀察情況向利害關係人確認，並且以開放式的討論。
三、為事物給予價值	少數利害關係人抗拒對於成果加以定價	SROI 比率低估	不願意為成果定價之利害關係人，大都以感性的思維態度來面對為成果定價。即便接受定價，也容易以非常高的價值予以看待，若將其納入可能會過份誇大 SROI 比率。因此，在不違反統計推論下，我們將其視為極端值，排除其定價部分回應，但仍會參考其他部分回應。
四、只應納入重要事項	利害關係人認為成果皆很重要	SROI 比率低估	利害關係人容易將所有的成果都視為重要，我們利用問卷方式設計門檻，讓超過門檻的才納入至我們的報告價值計算，讓 SROI 比率不至於高估。
五、不誇大	部分參數基於假設	SROI 比率高估或低估	1. 對於較不確定的參數予以敏感性分析。 2. 以更嚴謹的方式調查專案可能產生的負面影響。
六、資訊透明	完整影響力地圖於報告中呈現之資訊礙於版面資訊無完	報告閱讀者誤解	於報告書補充附錄中說明，並且將彙整結果摘錄於報告本文之中。

	整呈現		
七、結果可以驗證	因研究時間限制，未能邀請所有利害關係人參與結果確認	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 利害關係人代表性不足</li> <li>2. SROI 比率高估或低估</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 利用統計抽樣的原理，將誤差風險降至正負5%以內。</li> <li>2. 利用四個階段的議合，確認我們計算的參數沒有太大的偏差。</li> </ol>

## 4.4. 驗證

在第三、四階段的議合流程中，我們再次聯繫利害關係人，以驗證和確認上述分析結果。議合步驟如下：

1. 成果事件鏈:我們在第三階段的議合中，將我們初步的調查成果與利害關係人討論。在成果事件鏈的確認上，我們在這個階段仍是以正反兩次性的討論向利害關係人確認每項成果的因果關係。並且最後給予利害關係人我們計算與問卷回填的結果，確認利害關係人是否會調整原先的回覆，在確定無重大的調整後，來確保我們精準的理解和描述成果的發生歷程。
2. 計算結果:我們向利害關係人說明影響力地圖的初步計算結果及各個步驟，特別是持續期間及財務代理變數，並請利害關係人再次為成果的重要程度排序，以確定是否與最後計算結果一致。如有重大不同建議，則進一步詢問原因，檢視是否需調整計算結果。
3. 發現與建議:在前幾個階段的議合流程中，我們依據利害關係人回饋及問卷結果得出的結論，提出對於專案優化的發現與建議。在此議合階段中，我們將發現與建議事項與利害關係人分享，邀請他們確認、修改或補充，並將之納入報告結論中。

議合過程簡單紀錄如下:

- ✓ 團體:此階段以電話訪談進行，我們在電話中口述事件鏈及計算結果，並請他們提供回饋或針對有問題之處進行討論，大部分的受訪者並未表達明顯不同的意見。唯我們在訪談的過程中發現，原問卷設計中，將深化方案管理與設計視為獨立成果，但依據受訪團體的回饋，深化方案管理與設計應屬於維持組織穩定成果之前端事件鏈，而非最終成果，因此我們經團體再次確認後調整事件鏈。另外，我們也特別針對各項成果的財務代理指數與團體確認，在電訪中我們再逐一重複各成果選項，請受訪者選擇最符合的選項，並確認此價值是否是與聯勸合作一年內所獲得的價值，受訪團體皆確認是一年之定價，因此維持原計算方式。

- ✓ 合作企業：此階段以電話訪談進行，我們在致電前將資料寄出請窗口先行閱讀資料，我們再致電跟企業說明。少數企業詢問事件鏈內容與企業自身經驗不同之處，我們與企業先說明提供的事件鏈是彙整所有企業合作形式，不是針對單一企業的合作內容，並指出彙整事件鏈涵蓋該企業的部分，經解釋後企業都表示理解且未提出重大修改意見，僅建議部分文字微調，我們也隨之修正事件鏈。而成果、持續期間、財務代理變數、與調整因子等數據，我們提供彙整後的平均數與企業逐一確認，大部分企業表示因為合作經驗各自不同，無法以自身單一經驗回饋平均數正確與否，因此我們在電話中再次逐一確認個別企業的數據，且取得企業同意可採用平均數做計算。在確認階段後，原計算方式是將所有企業合作數據取總平均，但考量數據與企業活動規模落差大，為更準確計算影響力，因此將計算方式調整為大活動與小活動分開計算。
- ✓ 個人捐款者：我們將計算結果透過寄給填寫問卷時留下 email 並表達願意接受進一步訪談者，捐款人未對分析結果表達修改建議。
- ✓ 專業志工
  - ◆ 審查委員：因審查委員眾多，與聯勸討論後我們邀請具代表性的審查委員進行第三階段確認，我們將確認資料寄出請委員先閱讀資料，我們再致電說明。委員在電話中表示資料清楚，對數據也無異議，未提出修改建議。
  - ◆ 稽核委員、一般志工：我們以電話訪談與此兩類利害關係人進行資料確認，皆未提出其他修改建議。但我們在電話中再次詢問稽核委員對財務代理指數的理解，例如詢問委員是否每年擔任稽核委員都會因此感受到專業能力的提升，委員表達每年協助聯勸都會累積其專業，因此維持原計算方式。

最後，我們針對較為重要的利害關係人：方案團體、物資受贈團體、志工等再將整份報告的重要成果，與其一起討論與確認。討論與確認的方向聚焦於成果事件鏈、我們訪談的方式與問卷的題目、評價、指標與四大因子，並且討論報告最後的計算結果，與其認知與過往經驗並無太大的落差。

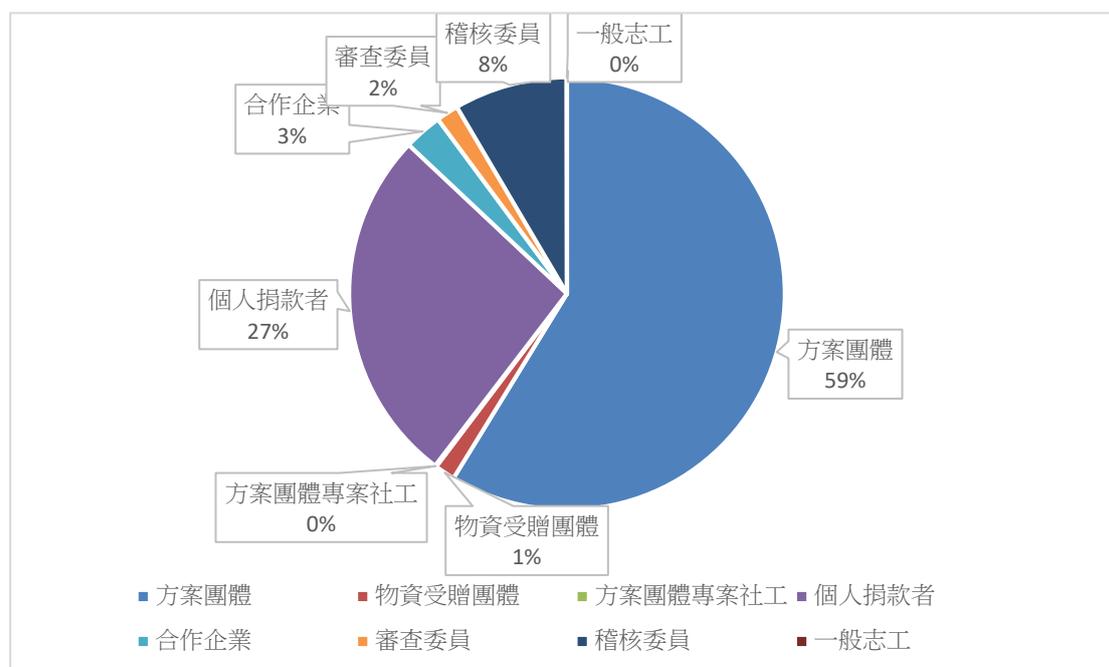
本 SROI 報告是從利害關係人角度出發並且撰寫，報告的脈絡由利害關係人的高度參與下，引導我們完成報告。透過四個階段的討論與確認，我們相信這份報告高度凝聚了利害關係人的共識、想法與感受，在統計上也將抽樣的誤差降低到可以接受的程度，作為回應 SROI 指引中可驗證的

原則。

## 4.5. 結果分析

### 1. 總影響價值

總影響價值以方案團體最高，占總成果的59%，其次為個人捐款者占27%。方案團體成果價值接近總價值之六成，此係因聯勸以資助團體為其營運目的，此分析結果與預期效益符合，雖個別成果持續期間未超過2年，但維持組織營運穩定成果是本專案中最高數值之定價，且因聯勸補助之專案有其獨特性，團體較難在原有資源網路或其他管道獲得同樣的資源，因此無謂因子與歸因因子皆偏低(約20%~30%)。高財務代理變數及低調整因子帶來高比例成果效益。



### 2. 各利害關係人

#### (1) 方案團體

成果	成果比例	持續期間(年)	財務代理變數	總價值	
				數值	%
提升組織營運穩定度	99%	1.60	1,604,565	588,195,486	72%
提升服務品質	100%	1.94	226,313	84,094,921	10%

獲得更多外部資源	97%	1.78	405,779	143,631,547	18%
總效益				815,921,954	100%

方案團體的每項成果平均持續 1.5-2 年，財務代理變數以提升營運穩定度為最高，獲得外部資源次之，提升服務品質最低。成果總價值與財務代理變數排序一致<sup>17</sup>，提升營運穩定度最高占總效益的 72%，獲得外部資源占總效益 18%，提升服務品質占總效益 10%。維持組織營運穩定與獲得更多外部資源兩個成果占總效益達 90%，顯見聯勸資助對團體補助之高影響力。

2017 年方案團體總效益共 \$815,921,954，若除以 2017 年方案團體總數 342 家，得到方案團體平均效益 \$2,385,737。而聯勸 2017 年平均補助每團體 \$776,317 元，意即聯勸補助每家方案團體，將可使每家方案團體產生約 3 倍的效益 ( $\$2,385,737 / \$776,317 = 3.07$ )。另外，值得注意的是聯勸資助可讓團體獲得平均 \$405,779 的外部資源導入，相當於聯勸資助款的一半，可見聯勸多年建立之公信力已產生外溢效果，可吸引其他資源提供者一起協助團體。

## (2) 物資受贈團體

成果	成果比例	持續期間(年)	財務代理變數	總價值	
				數值	%
提升服務品質	100%	2.78	830,415	20,859,039	99%
節省組織成本(人力、物力)	100%	1.00	20,271	215,663	1%
總效益				21,074,702	100%

物資受贈團體之成果提升服務品質持續 2 年多，而節省組織成本則持續 1 年。所有物資受贈團體皆呈現兩項成果。財務代理變數價值提升服務品質高於節省組織成本(人力、物力)。總價值排序也與財務代理變數一致，提升服務品質占總效益 98.98%，而節省組織成本(人力、物力) 僅占總效益 1.02%。

2017 年物資受贈團體總效益共 \$21,074,702，若除以 2017 年物資受贈團體總數 39 家，可計算出每家物資受贈團體平均產生 \$540,377 的效益，

<sup>17</sup> 在「為事物給予價值」的原則中，利害關係人會定義成果的重要程度，我們將僅納入對利害關係人重要的成果，並且在一般情況下，會與財務代理變數的價值程度相符。在本案例中，我們在訪談中，請利害關係人定義成果的重要程度，也發現對於社會團體的回饋中，對於成果的重視程度與我們的財務代理變數的順序是相當的。組織的穩定度>外部資源的取得>服務品質的提升。

而每家受贈團體平均約獲得市價\$442,888元的物資，顯示聯勸可協助每家物資受贈團體產生高於物資市價的效益（約1.22倍的效益， $\$540,377/\$442,888=1.22$ ）。

### (3) 方案團體專案社工

成果	成果比例	持續期間(年)	財務代理變數	總價值	
				數值	%
提升工作熱忱	96%	1.64	4,781	1,530,154	100%
總效益				1,530,154	100%

方案團體專案社工約96%從與聯勸合作的方案中提升工作熱忱。從受訪社工表示「我們知道自己可以做得更好，會更相信自己，因此提升對於工作的認同感。」、「看到個案因此成長，會更有更大的動力持續做下去」，可見聯勸對方案團體專案社工在工作熱忱上的影響。

### (4) 個人捐款者

成果	成果比例	持續期間(年)	財務代理變數	總價值	
				數值	%
獲得回饋社會的喜悅與滿足感	99%	3.73	12,486	149,751,015	41%
增加對公益與社會議題的了解	93%	3.60	18,554	219,754,777	59%
總效益				369,505,792	100%

個人捐款者之成果平均持續3-4年，且成果發生比例高。其財務代理變數價值反映出捐款人對於公益與社會議題的了解的價值，大於獲得回饋社會的喜悅與滿足感的價值。從總價值來看，個人捐款者增加對公益與社會議題的了解占總效益59%，高於獲得回饋社會的喜悅與滿足感的占比41%。

個人捐款者平均捐款投入為\$5,530元，由數據分析得知，捐款人獲得之成果，獲得回饋社會的喜悅與滿足感定價為\$12,486、增加對公益與社會議題的了解定價為\$18,554，意謂捐款人之投入可產生5.61倍之成果。此數據可知捐款人捐款後的效益，明顯高於投入，由此可見聯勸可針對個人捐款者之效益多加著墨，以強化個人捐款者之捐款動機。

## (5) 合作企業

成果	成果比例	持續期間(年)	財務代理變數	總價值		
				數值	%	%
提升企業形象	30% (大活動)	2.50	2,334,625	9,912,774	36%	25%
	70% (小活動)	1.50	906,000	17,732,152	64%	45%
			小計	27,644,926	100%	
提升員工對公司凝聚力	30% (大活動)	2.33	1,062,500	5,573,362	47%	14%
	70% (小活動)	1.50	412,000	6,314,206	53%	16%
			小計	11,887,568	100%	
總效益				39,532,494		100%

合作企業之成果平均持續 3 年內，大活動成果之持續期間超過 2 年，小活動則效益持續在 2 年內，可能因大活動通常搭配較多媒體露出與宣傳。合作企業皆有發生兩成果，其財務代理變數價值反映出大活動的效益較小活動好，提升企業形象之財務代理變數比提升員工對公司凝聚力高。從總價值來看，提升企業形象占總效益 70%，而提升員工對公司凝聚力高占總效益 30%；另外，提升企業形象的總效益顯示小活動提升企業形象占 64%，而大活動占 36%，因小活動次數較多提高總效益數值。

## (6) 專業志工-審查委員

成果	成果比例	持續期間(年)	財務代理變數	總價值	
				數值	%
提升研究專業能力	100%	2.26	63,482	4,161,194	18%
增加輔導與教學能力	97%	2.18	22,287	1,794,264	8%
增加個人成就感	100%	2.33	252,608	16,938,552	74%
總效益				22,894,010	100%

審查委員之成果平均持續 2 年多，三項成果比例皆高大於 97%。其財務代理變數價值反映出對委員最重要之價值在於增加個人成就感，其次為提升研究專業能力，而增加輔導與教學能力最低。從總價值來看，成果總價值排序與財務代

理變數排序相同，增加個人成就感占總效益 74%，提升研究專業能力總效益 18%，增加輔導與教學能力占總效益 8%，平均每位審查委員獲得效益\$125,104 元(\$22,894,010/183 位=\$125,104)。受訪委員表示「我很認同聯勸」、「聯勸對台灣社福界的進步是很有幫助的」、「看到一人社工團體或小型團體進步真的很開心」，從訪談時可感受到委員以正面、充滿熱情的口吻陳述上述內容時，可印證委員認為聯勸對自身最大的改變之處在於增加個人成就感。

#### (7) 稽核委員

成果	成果比例	持續期間(年)	財務代理變數	總價值	
				數值	%
增加專業能力	67%	3.50	5,416,667	114,864,735	99%
提升社會關懷意識	100%	2.00	56,000	823,399	1%
增加分享內容深度與廣度	100%	3.50	272	8,831	0%
總效益				115,696,965	100%

稽核委員的成果持續期間在 2 年到 3.5 年，但增加專業能力僅三分之一的委員有此成果，此因約三分之一的委員在擔任聯勸委員前已熟悉非營利組織會計專業，且從事推動公益團體財務透明多年，故無此成果。但約三分之二的委員表達專業能力之提升為重要改變，因過去工作經驗以商務會計為主，沒有機會涉及非營利組織會計。財務代理變數以增加專業能力最高，提升社會關懷意識次之，增加分享內容深度與廣度最低。成果總價值排序與財務代理變數排序相同，但增加專業能力占總效益 99%，提升社會關懷意識占總效益 1%，而增加分享內容深度與廣度則少於 1%，平均每位稽核委員產生\$9,641,414 元之效益(\$115,696,965/12 位=\$9,641,414)。

#### (8) 一般志工

成果	成果比例	持續期間(年)	財務代理變數	總價值	
				數值	%
獲得回饋社會的喜悅與滿足感	80%	1.00	74,984	207,793	82%
更珍惜擁有的資源	60%	1.00	19,996	44,527	18%
總效益				252,320	100%

約 80%的志工從志工活動中獲得回饋社會的喜悅與滿足感，約 60%因從事志工活動而更珍惜擁有的資源。財務代理變數價值以獲得回饋社會的喜悅與滿足感較高，而更珍惜擁有的資源次之，獲得回饋社會的喜悅與滿足感之定價高於更珍惜擁有的資源 3.75 倍( $\$74,984/\$19,996=3.75$ )。成果總價值排序與財務代理變數排序相同，但獲得回饋社會的喜悅與滿足感占總效益 82%，更珍惜擁有的資源占總效益 18%，平均而言每位志工約產生 \$50,464 的效益( $\$252,320/5 \text{ 位}=\$50,464$ )。

## 4.6 建議與結論

計算出聯勸 2017 年度的 SROI 後，發現其中約 60%的價值展現於方案團體與物資受贈團體，且最大效益展現於維持組織營運穩定、提升服務品質、增加外部資源等三項成果。此三項成果都顯示聯勸對團體之效益不僅止於資金補助，而是藉由資金補助啟動團體本身組織運作動能，讓團體找到對的人(社工)開展服務，並且藉由聯勸委員的專業協助，提升社工專業能力，進而擴及整體組織服務能力之提升，讓團體有資源與能力對方案受助者提供服務，延伸出全面之社會影響力。本專案藉由 SROI 評估工具，盤點聯勸整年度從點(資金、人力)、線(服務)、面(整體社會服務)如何展現出社會影響力，與聯勸原設立目的為幫助中小型社福團體相符合。

另外，本專案在議合過程中收集到不同利害關係人之建議，彙整後提出建議如下：

### 1. 方案團體

聯勸對方案團體產生的最大效益在於提升組織營運穩定度，其次為讓團體獲得更多外部資源(18%)，然而提升服務品質僅占總效益 10%。數據分析顯示聯勸對方案團體主要扮演讓其維持組織營運的角色，並帶動部分外部資源投入，但服務品質提升相對較少，因此聯勸可思考是否可透過工作坊形式邀請團體討論如何在方案申請標準或督導方式上調整，讓團體可以提升服務品質的占比。

實際訪談時大部分團體未表達與聯勸合作有顯著的負面效果，然而少數受訪社工及問卷回覆時提出可以給予聯勸的參考建議。例如：準備聯勸申請與審查需要處理較多文書工作，可能會與方案受助者服務時間衝突；聯勸經費對於團體有決定性的影響，會讓負責社工壓力較大；審查委員更換時可能會提供不同意見等。

綜合上述團體提及之現象，建議聯勸於日後可規劃定期與團體進行工作坊討論，討論內容可針對下述議題討論：

- (1) 審查需求 v.s. 社工工作：可與社工討論如何整合聯勸審查需求與其他方案資料，設計出可以結合社工平日工作案例紀錄的通用表格或架

構，減少社工需額外整理資料之時間及可能產生的工作壓力。

- (2) 募款培力 v.s. 聯勸資金：聯勸除提供經費補助外，也會提供課程給團體上課，可在課程中了解團體是否有需要募款培力課程。

## 2. 物資受贈團體

訪談與問卷彙整後發現物資受贈團體皆對聯勸持高度正面評價，認為物資提供有助於團體提升服務品質，達成聯勸預期的目標。部分物資受贈團體回饋希望有更多愛心廠商加入，使物資更多元化；或是希望能夠提供更多一些特定品項，如多提供衛生棉等給女性服務對象居多的安置機構；也有物資受贈團體建議目前企業興起募集中秋月餅禮盒、年菜禮盒，建議聯勸可以擔任統籌分配的角色，以降低過程中不必要的浪費。

## 3. 個人捐款者

聯勸對個人捐款者產生之效益主要在於獲得回饋社會的喜悅與滿足感、增加對公益與社會議題的了解，此兩項成果限於捐款者個人，而尚未產生由捐款者再擴大產生外溢效益，例如：個人捐款者尚未對親友推薦聯勸，帶動親友一同參與聯勸活動或捐款，亦或是更積極參與志工活動等。建議聯勸可思考如何加強與個人捐款者的互動，以產生更積極廣泛的成果。問卷調查中顯示約 65% 的個人捐款者同時捐款給其他單位，因此無謂因子與歸因子皆高於 60%，意謂聯勸對個人捐款者的獨特性較低，故建議聯勸在未來募款策略上可思考如何突顯聯勸中介型組織之特色與捐款者進行溝通。

個人捐款者在議合過程中主動回饋，希望收到更多聯勸相關的消息或報告(例如：所舉辦的活動內容、產生的影響、捐款使用流向等)，並表示這些訊息將大幅度增加其捐款意願。同時，研究文獻也指出，捐款人會因為勸募機會(solicitation)的接觸而提高捐款動機，此類勸募行為與價值與效益的轉換並列為八大捐款動機之一<sup>18</sup>，因此建議聯勸可以定期以電子報定期遞送成果報告或活動訊息給個人捐款者，運用資訊、圖表等較簡明的方式傳達聯勸的核心價值以及捐款分配的效益，相信將有助於增加勸募成果。

## 4. 合作企業

聯勸在公益行銷以及社福界之專業展現，讓企業感受到不同於過往與其他公益團體合作之經驗，希望未來合作會持續。部分企業也進一步提出建議，認為公益結合數位科技是重要發展趨勢，未來聯勸可多重視；志工日活動發現有些方案受助者其實不缺資源，建議以後規劃活動可以針對方案受助者的背景更深入了解，以設計出最適合的活動性質，讓志工日可以符合方案受助者的真正需求；另有企業在受訪時反應社會大眾偏好捐款給有「特定」服務對象的團體或方案，例如直接協助青少年、兒童、或老人的團體，然而聯勸

---

<sup>18</sup> 參考附錄五參考文獻 12

的特色在於將捐款分配給「多元」的中小型團體，不僅是支持某一類型的團體或方案，是相當獨特且重要的，也能引發共鳴，因此建議聯勸在募款時可多闡述台灣社福界資源分配的問題及聯勸的理念，進而強化聯勸機制存在之必要性，以提升社會大眾支持聯勸的意願。

#### 5. 審查委員

部分審查委員於議合過程中，提到參與聯勸的審查工作後會以同理心方式面對不同能力程度的組織及人員、審查過程中委員之間彼此交流也可能帶來進一步的合作，但因此成果較難量化與歸因，且從整體回饋來看未達顯著重要性，因此不納入計算，建議聯勸可以加強委員與其他團體、委員之間的互動討論機會，例如在與團體進行工作坊討論時，一併邀請委員加入討論等。少數委員提到訪視與審查與本身工作偶有衝突，或與未獲得補助的團體關係較緊張等，我們皆已釐清緣由並提供給聯勸作為追蹤改善的參考。

## 附錄一 訪談大綱

### 一、計劃參與

1. 您是從什麼時候開始參加聯勸的相關活動?是什麼原因驅使您參加?
2. 您在所參加聯勸的相關活動中扮演什麼角色，是否能簡單說明做了什麼事呢?
3. 您從何得知所參加的聯勸的相關活動?是否還有參加其他類似的活動?若有，是否可以說明一下兩者的區別或是雷同處呢?您為什麼想要參與聯勸的相關活動?

### 二、改變成果

1. 自從參加聯勸的相關活動後，是否對您個人(想法、行為、身體狀況、心情、生活態度、人際關係等)或是周遭人事物(親友、同學、師長、學校、社區等)帶來改變或影響?  
例如：交到新朋友或是跟親友感情更好、成就感等...
2. 是否可以將上述的改變在您心中的重要性加以排序呢?
3. 這些改變持續了多久?或是您認為這樣的改變應該會持續多久?
4. 若沒有參與聯勸的相關活動，您認為您還會有相同改變的機率大概會多大?
5. 除了聯勸的相關活動外，是否有透過其他方式獲得相同或類似的資源或機會?
6. 每一個改變可能都會有其他的因素影響，請問是否有其他的人、事、物，對於您上述所發生的改變也有貢獻呢?若有，則與您所參與聯勸的相關活動比較，您認為聯勸的相關活動貢獻度大概是多少%呢?
7. 若假設聯勸的相關活動需要付費才能有機會參與的，您願意以什麼樣的價

格來換取參與聯勸的相關活動的機會呢？前述的每一項改變，您願意花多少錢或是用什麼樣的事物來交換取得相同的改變發生呢？

8. 聯勸的相關活動是否對於您個人或周遭人事物造成負面影響？

## 附錄二 問卷

### ✓ 團體

項目/ 利害關係人	方案團體	物資受贈團體
<p>成果指標</p>	<p>以(B)[提升服務品質]為例 若您是您同意聯勸所帶來的【提升服務品質】的貢獻，請問具體展現在以下的哪些面向呢？</p> <p>(1)因申請聯勸補助，讓機構可以提供更多創新服務方式。 (2)因申請聯勸補助，讓機構可以提供服務更多有需要的服務對象。 (3)因申請聯勸補助，讓機構可以延長服務提供時間。 (4)因申請聯勸補助，讓機構可以找到更多資源提供服務。 (5)其他補充意見_____</p> <p>(6)不適用</p>	<p>以(C)[提升服務品質]為例 您認為因為愛心物資轉運站而[提升服務品質]的價值，請問具體展現在以下的哪些面向呢？</p> <p>(1)辦理更多課程或活動 (2)更能回應案主需求 (3)其他 _____</p>
<p>歸因因子</p>	<p>除了聯勸補助之外，同一時間是否有其他機會也帶來[組織可持續營運發展]的效果?例如：申請政府補助、管理方法的精進、員工越來越熟悉?回答同一時間有【其他因素】，請問【其它因素】對於貴單位【提升服務品質】佔占多少貢獻比例?例如:政</p>	<p>除了愛心物資轉運站，【同一時間】是否有其他人事物也對貴單位[提升服務品質]有所幫助呢?(例如：其他單位捐贈物資)在這些因素中，您覺得愛心物資轉運站的貢獻程度有多大？</p> <p>(1)100%都是愛心物資轉運站的影響！完全沒有其他因素。</p>

	<p>府補助與組織本身管理方式改善，也可以增加組織持續營運的可能，如果讓【提升服務品質】的效果總共是 100%，聯勸的補助大約有 80%的貢獻，而申請政府補助與組織本身管理方式改善大約共佔占 20%的貢獻，本題請填寫 20%。</p>	<p>(2)75%，有少許其他因素，但主要多是愛心物資轉運站的影響。</p> <p>(3)50%，有其他原因，跟愛心物資轉運站的貢獻大約一半一半。</p> <p>(4)25%，有很多其他因素，愛心物資轉運站只有一點影響。</p> <p>(5)0%，有很多其他原因，其實跟愛心物資轉運站沒什麼關係。</p>
無謂因子	<p>若【沒有】獲得聯勸補助，貴單位有沒有機會能【找到其他資源】，讓【提升服務品質】？</p> <p>(1)沒有聯勸的補助，僅有極低的機率找到相同的資源讓【提升服務品質】。</p> <p>(2)沒有聯勸的補助，僅有低的機率找到相同的資源促讓【提升服務品質】。</p> <p>(3)沒有聯勸的補助，大約有一半的機率找到相同的資源讓【提升服務品質】。</p> <p>(4)沒有聯勸的補助，有很高的機率會找到相同的資源讓【提升服務品質】。</p> <p>(5)沒有聯勸的補助，一定會遇到類似的機會找到相同的資源讓【提升服務品質】。</p> <p>(6)其他補充意見_____</p>	<p>若【沒有】愛心物資轉運站分擔募集物資的成本，您認為您同樣有機會透過其他方式(例如：預算增加)[提升服務品質]的機率大概是多少呢？</p> <p>(1)完全不可能，機率是零，一定要透過愛心物資轉運站才有餘力提升服務品質或內容。</p> <p>(2)不可能，機率約是 25%，主要還是透過愛心物資轉運站才有餘力提升服務品質或內容。</p> <p>(3)機率一半一半，還是蠻需要愛心物資轉運站才有餘力提升服務品質或內容。</p> <p>(4)機率約 75%，沒有愛心物資轉運站還是很有可能透過其他資源提升服務品質或內容。</p> <p>(5)100%可能，即使沒有愛心物資轉運站也一定可以透過其他方式提升服務品質或內容。</p>
持續期間	<p>就您的觀察，一次聯勸的補助，可以帶來多久的【提升服務品質】的效果？</p>	<p>您覺得透過愛心物資轉運站[提升服務品質]的效果可以延續多久呢？</p>

	<p>(1)可持續一年以內</p> <p>(2)可持續兩年以內</p> <p>(3)可持續三年以內</p> <p>(4)可持續超過三年</p> <p>(5)大約等同於聯勸通過的方案補助年限</p> <p>(6)其他補充意見_____</p>	<p>(1)1年以內</p> <p>(2)1~2(含)年</p> <p>(3)2~3(含)年</p> <p>(4)3~5(含)年</p> <p>(5)5~10(含)年</p> <p>(6)其他，請說明</p>
衰減因子	<p>請問上述所提到的改變，是否會有逐年遞減的效益?若是會逐年遞減，請問每年大約遞減多少百分比?</p> <p>(1)上述改變的效果都不會逐年遞減。</p> <p>(2)上述改變的效果會逐年遞減，大約每年遞減_____%。</p>	<p>1.6 您覺得藉由愛心物資轉運站所增加的[提升服務品質]會不會隨時間遞減呢?第二年較第一年會減少多少呢?</p> <p>(1)不會降低，提升的服務品質可以一直延續</p> <p>(2)大概少 25%，提升的服務品質可以延續、但效果會打一點折扣</p> <p>(3)大概少 50%，提升的服務品質可以延續、但效果會只剩一半</p> <p>(4)大概少 75%，提升的服務品質難以延續、只剩一點點效果</p> <p>(5)只有在有獲得愛心物資轉運站的物資時，有可能提升服務品質。一但物資停止，此效果也會停止。</p>
重要程度	這些改變對您來說的重要性有多少呢?請由 1 到 10 分排序(10 是最重要，1 是最不重要)	
定價	<p>請問聯勸對於貴單位【提升服務品質】的幫助，與以下的敘述何者比較接近呢?</p> <p>(1)我們必須大約增加一位專職社工人力才能增加相同程度的服務品質。</p>	<p>您認為因為愛心物資轉運站而[提升服務品質或內容]的價值，約等同下列哪個選項?</p> <p>(1)約等同單位一年從愛心物資轉運站獲得的物資的市價</p>

	<p>(2)我們必須大約送專案社工去進修卡內基專業管理課程才能增加相同程度的服務品質。</p> <p>(3)我們必須大約送專案社工參加一堂坊間機構相關社工服務專業工作坊才能增加相同程度的服務品質。</p> <p>(4)我們必須大約聘請一位專職非營利組織顧問提供諮詢才能增加相同程度的服務品質。</p> <p>(5)我們認為申請聯勸帶來【提升服務品質】的效果，大約可以等同於_____ (請自填可等同的事物)</p> <p>(6)其他補充意見_____</p>	<p>(2)約等同單位一年從愛心物資轉運站獲得的物資市價的 2~3 倍</p> <p>(3)約等同單位一年從愛心物資轉運站獲得的物資市價的 4~5 倍</p> <p>(4)約等同單位一年從愛心物資轉運站獲得的物資市價的 6~10 倍</p> <p>(5)其他，請說明 _____</p>
--	---	---

✓ 方案團體專案社工

項目/ 利害關係人	方案團體專案社工
成果指標	<p>請問因申請聯勸補助，而讓組織社工[提升工作熱忱]，請問具體展現在以下的哪些面向呢?</p> <p>(1)組織社工與督導願意主動花更多時間討論方案設計。</p> <p>(2)組織社工與督導工作時感覺更有熱情與活力。</p> <p>(3)組織社工與督導願意主動學習更多相關專業知識。</p> <p>(4)組織社工與督導工作時感覺更有效率。</p> <p>(5)沒有什麼明顯的社工工作熱情上的改變</p> <p>(6)其他補充意見_____</p>

歸因因子	<p>除了聯勸的因素，【<b>同時間</b>】是否有其他人事物促使您 [提升工作熱忱]呢?(例如：管理方法的精進、員工越來越熟悉、參加其他工作激勵工作坊等)。在這些人事物中，您覺得聯勸的貢獻程度多大？</p> <p>(A)100%都是聯勸的影響！其他因素完全沒有影響。</p> <p>(B)75%，有少許其他因素，但主要多是聯勸的影響。</p> <p>(C)50%，有其他原因，跟聯勸大約一半一半。</p> <p>(D)25%，有很多其他因素，聯勸對我只有一點影響。</p> <p>(E)0%，有很多其他原因，其實跟聯勸沒什麼關係。</p>
無謂因子	<p>若【<b>沒有</b>】申請聯勸補助，貴單位有沒有機會【<b>找到其他資源</b>】，也可以使社工【<b>提升工作熱忱</b>】？</p> <p>(1)沒有聯勸的補助，僅有極低的機率找到相同的資源【<b>提升工作熱忱</b>】。</p> <p>(2)沒有聯勸的補助，僅有低的機率找到相同的資源【<b>提升工作熱忱</b>】。</p> <p>(3)沒有聯勸的補助，大約有一半的機率找到相同的資源【<b>提升工作熱忱</b>】。</p> <p>(4)沒有聯勸的補助，有很高的機率會找到相同的資源【<b>提升工作熱忱</b>】。</p> <p>(5)沒有聯勸的補助，一定會遇到類似的機會找到相同的資源【<b>提升工作熱忱</b>】。</p>
持續期間	<p>就您的感受，一次聯勸的補助，使貴單位社工[提升工作熱忱]，大概可以持續多久？</p> <p>(1)可持續一年以內</p> <p>(2)可持續兩年以內</p> <p>(3)可持續三年以內</p> <p>(4)可持續超過三年</p> <p>(5)大約等同於聯勸通過的方案補助年限</p>
衰減因子	<p>請問上述所提到的改變，是否會有逐年遞減的效益?若是會逐年遞減，請問每年大約遞減多少百分比？</p> <p>(1)上述改變的效果都不會逐年遞減。</p> <p>(2)上述改變的效果會逐年遞減，大約每年遞減_____％。</p>

定價	<p>請問聯勸對於貴單位社工[提升工作熱忱]的幫助，與以下的敘述何者比較接近呢？</p> <p>(1)大約相當於看一場令人感動的表演或電影後所能提升的熱情程度。</p> <p>(2)大約相當於參加一場坊間激發工作動力體驗工作坊或體驗營的價值。</p> <p>(3)大約相當於每位員工休假_____幾天所能恢復的工作熱情。</p> <p>(4)大約相當於用_____月的薪水獎金能帶來的工作激勵。</p> <p>(5)其他_____</p>
----	---

✓ 個人捐款者

項目/ 利害關係人	個人捐款者
成果指標	<p>「因為捐款支持聯勸，讓我找到一個適當的管道將自己的收入轉換為幫助社會的力量，並了解個人渺小的力量也可以被有效運用、擴大滿足需要的角落，這個過程讓我獲得助人的喜悅及滿足感，也因此對於自己所擁有及能給予的更加感恩。」上述改變歷程是否與您的經驗相同呢，請選擇您的同意程度。</p> <p>(A)非常同意。</p> <p>(B)同意。</p> <p>(C)普通。</p> <p>(D)不同意</p> <p>(E)非常不同意。</p>
歸因因子	<p>除了捐款支持聯勸，【同時間】是否有其他人事物促使您獲得助人的[喜悅與滿足感]呢?(例如：擔任志工、捐款支持其他單位)。在這些人事物中，您覺得聯勸的貢獻程度多大？</p> <p>(A)100%都是捐款支持聯勸的影響！其他因素完全沒有影響。</p> <p>(B)75%，有少許其他因素，但主要多是捐款支持聯勸的影響。</p>

	<p>(C)50%，有其他原因，跟捐款支持聯勸大約一半一半。</p> <p>(D)25%，有很多其他因素，捐款支持聯勸對我只有一點影響。</p> <p>(E)0%，有很多其他原因，其實跟捐款支持聯勸沒什麼關係。</p>
無謂因子	<p>若【沒有】捐款支持聯勸，您認為同樣可獲得[喜悅與滿足感]的機率(例如：擔任志工、捐款支持其他單位)大概是多少呢?</p> <p>(A)完全不可能，機率是零，一定要透過捐款給聯勸我才會有這樣的喜悅與滿足感。</p> <p>(B)不可能，機率約是 25%，主要還是透過聯勸我才有這樣的喜悅與滿足感。</p> <p>(C)機率一半一半，我還是蠻需要透過聯勸才有這樣的喜悅與滿足感。</p> <p>(D)機率約 75%，沒有聯勸我還是很可能有這樣的喜悅與滿足感。</p> <p>(E)100%可能，即使沒有聯勸我仍會透過其他方式獲得這樣的喜悅與滿足感。</p>
持續期間	<p>您覺得每年透過捐款支持聯勸獲得助人的[喜悅與滿足感]可以延續多久呢?</p> <p>(A)1 年以內</p> <p>(B)1~2 年</p> <p>(C)2~3 年</p> <p>(D)3~5 年</p> <p>(E)捐款期間多長就會延續多久</p> <p>(F)其他，請說明_____</p>
衰減因子	<p>您覺得每一次捐款支持聯勸所獲得的[喜悅與滿足感]會不會隨時間而越來越無感呢?第二年較第一年會減少多少感受?</p> <p>(A)不會減少，第二年跟第一年一樣相當喜悅與滿足</p> <p>(B)大概少 25%，可能會少了一些喜悅跟滿足感</p> <p>(C)大概少 50%，喜悅跟滿足感減半了</p> <p>(D)大概少 75%，原本的喜悅跟滿足感只剩下一點點</p>

重要程度	這些改變對您來說的重要性有多少呢？請由 1 到 10 分排序(10 是最重要，1 是最不重要)
定價	<p>您認為因為捐款給聯勸而獲得助人的[喜悅與滿足感]的價值，最接近下列哪個公益活動效果呢？  (如果不認同下述選項所表達的價錢，可以在「其他」選項中說明認同的價錢)"</p> <p>(A)參加公益路跑 NTD 1,000~3,000 元/年  (B)購買社福團體製作的產品 NTD 3,000~6,000 元/年  (C)購票參加慈善音樂會 NTD 6,000~15,000 元/年  (D)定期擔任課輔志工的時間成本 NTD 15,000~30,000 元/年  (E)約等同我一年在聯勸捐款金額的_____倍  (F)其他，請說明_____</p>

✓ 審查委員

項目/ 利害關係人	審查委員
成果指標	<p>請問您是否因為擔任聯勸審查委員，而從每年的審查經驗中，更瞭解台灣中小型社福機構實務運作狀況，結合自己的經歷與專業，而能因此提升您自己的相關專業能力。您是否同意以上的改變歷程有在您的身上發生呢？</p> <p>(1) 非常同意  (2) 同意  (3) 無意見  (4) 不同意  (5) 非常不同意</p>
歸因因子	<p>其他的因素對於您提升[NPO 領域專業能力]大約佔有多少的貢獻程度呢？以下敘述哪一個比較符合您的預期？</p> <p>(1)其他的因素大約佔有 100%的貢獻，聯勸委員的貢獻僅有 0%。</p>

	<p>(2)其他的因素大約佔有 75%的貢獻，聯勸委員的貢獻僅有 20%。</p> <p>(3)其他的因素大約佔有 50%的貢獻，聯勸委員的貢獻有 50%。</p> <p>(4)其他的因素大約佔有 25%的貢獻，聯勸委員的貢獻有 75%。</p> <p>(5)其他的因素大約佔有 0%的貢獻，聯勸委員的貢獻有 100%。</p>
無謂因子	<p>若【沒有】擔任聯勸委員，您認為您同樣可提升[NPO 領域專業能力]的機率大概會是多少呢？</p> <p>(1)沒有聯勸委員的工作，在我原本的人生機遇中，僅有極低的機率會提升相同程度的專業能力。</p> <p>(2)沒有聯勸委員的工作，在我原本的人生機遇中，僅有低的機率會提升相同程度的專業能力。</p> <p>(3)沒有聯勸委員的工作，在我原本的人生機遇中，大約有一半的機率會提升相同程度的專業能力。</p> <p>(4)沒有聯勸委員的工作，在我原本的人生機遇中，有高的機率會遇到類似的機會，提升相同程度的專業能力。</p> <p>(5)沒有聯勸委員的工作，在我原本的人生機遇中，一定會遇到類似的機會，提升相同程度的專業能力。</p>
持續期間	<p>就您的觀察，擔任一年的聯勸委員而增加的專業能力，這個效果可以大約持續多久時間？</p> <p>(1)可持續一年以內</p> <p>(2)可持續兩年以內</p> <p>(3)可持續三年以內</p> <p>(4)可持續超過三年</p>
衰減因子	<p>請問改變是否會隨時間越來越不明顯？</p> <p>a. 會，每年遞減 10%</p> <p>b. 會，每年遞減 30%</p> <p>c. 不會遞減</p> <p>d. 不減反增</p>
重要程度	<p>這些改變對您來說的重要性有多少呢？請由 1 到 10 分排序(10 是最重要，1 是最不重要)</p>

定價	<p>是否可以請您依照您的感受，嘗試給予因為擔任聯勸委員而累積的[NPO 領域專業能力提升]，如果換算成同等事物類比的話，請選擇下列最接近您認同的選項？</p> <p>(1)參與聯勸帶來的專業能力提升，大約可以等同於在台灣念一個大學管理碩士學位得到的程度</p> <p>(2)參與聯勸帶來的專業能力提升，大約可以等同於在上系列約 15 堂的專業卡內基管理課程得到的程度</p> <p>(3)參與聯勸帶來的專業能力提升，大約可以等同於英美國家留學取得管理碩士學位得到的程度</p> <p>(4)參與聯勸帶來的專業能力提升，大約可以等同於參與一堂大師講座得到的啟發程度</p> <p>(5)參與聯勸帶來的專業能力提升，大約可以等同於參與一個兩天的專業 Workshop 得到的程度</p> <p>(6)其他的相同事物的程度.....</p>
----	--

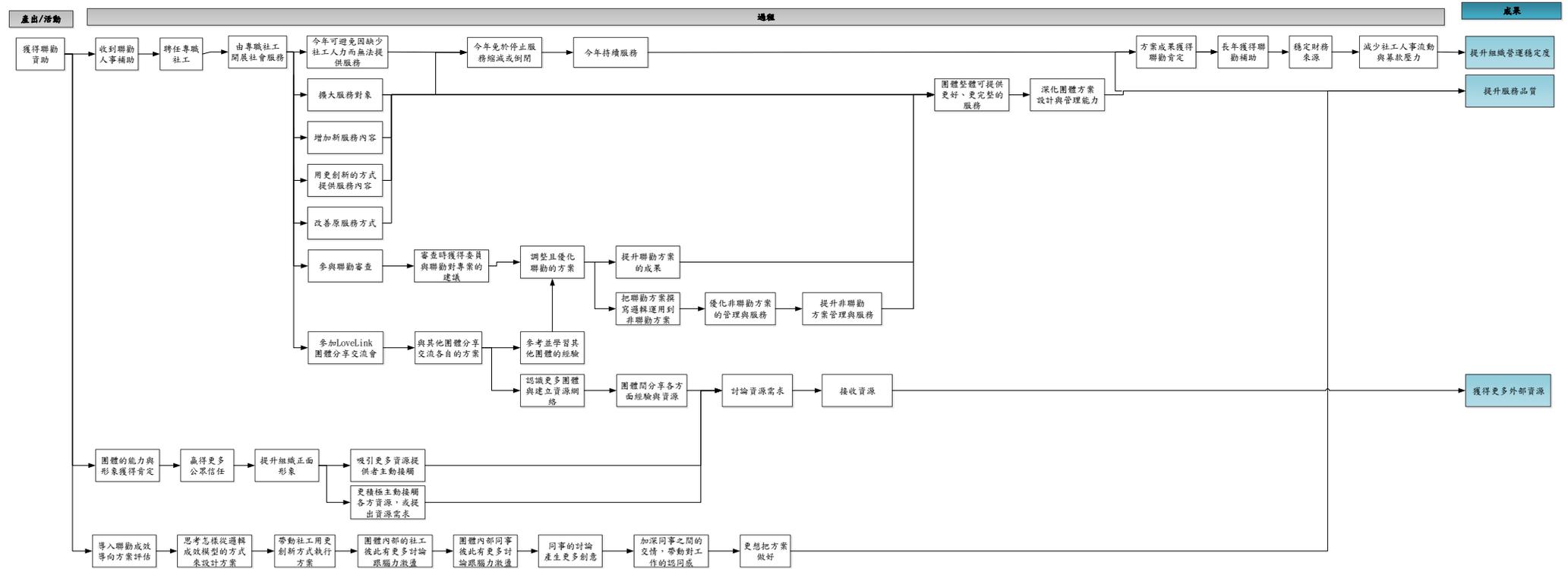
### 附錄三 利害關係人議合

利害關係人	子族群	母體數	第一階段	第二階段	第三階段	第四階段	總議合 人次
			(訪談人 次)	(問卷份 數)	(確認人 次)	(確認 人次)	
團體	方案團體	342	5	287	10	12	314
	物資受贈團體	39	4	20	10	8	42
方案團體專案社工	NA	342	5	287	10	12	314
個人捐款者	NA	45,938	9	91	9	0	109
合作單位	合作企業	20	11	0	10	0	21
專業志工	審查委員	183	7	77	3	0	87
	稽核委員	12	3	0	3	0	6
一般志工	NA	5	5	0	3	5	13
聯合勸募	NA	1	1	1	1	1	4
總議合(人次)							910

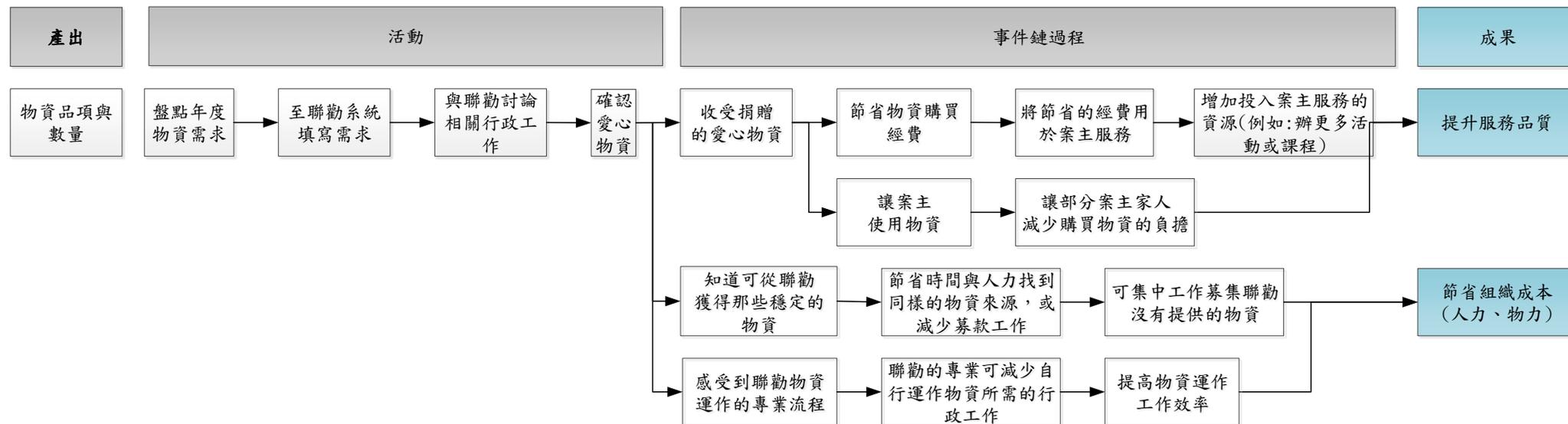


# 附錄四 成果事件鏈

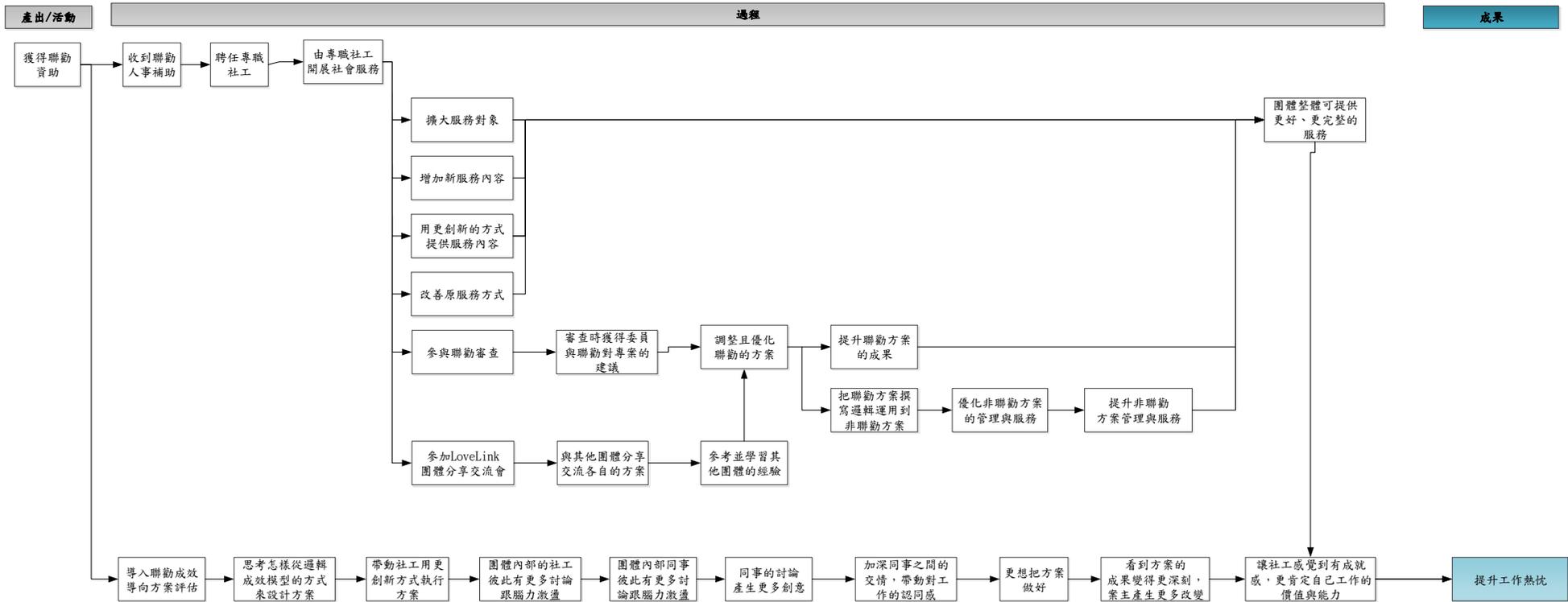
## 方案團體



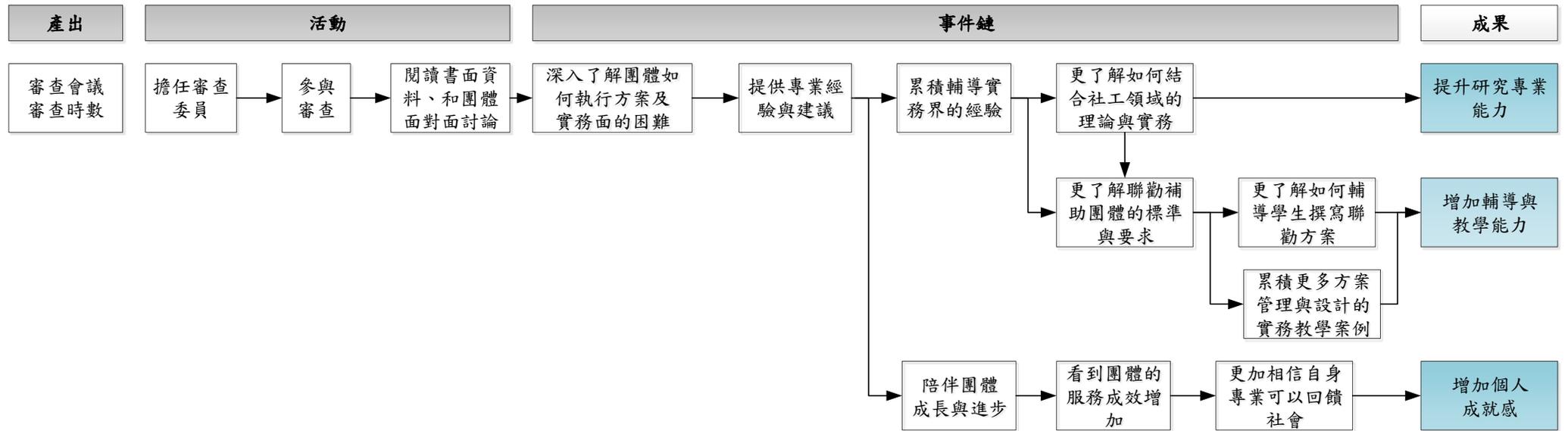
## 物資受贈團體



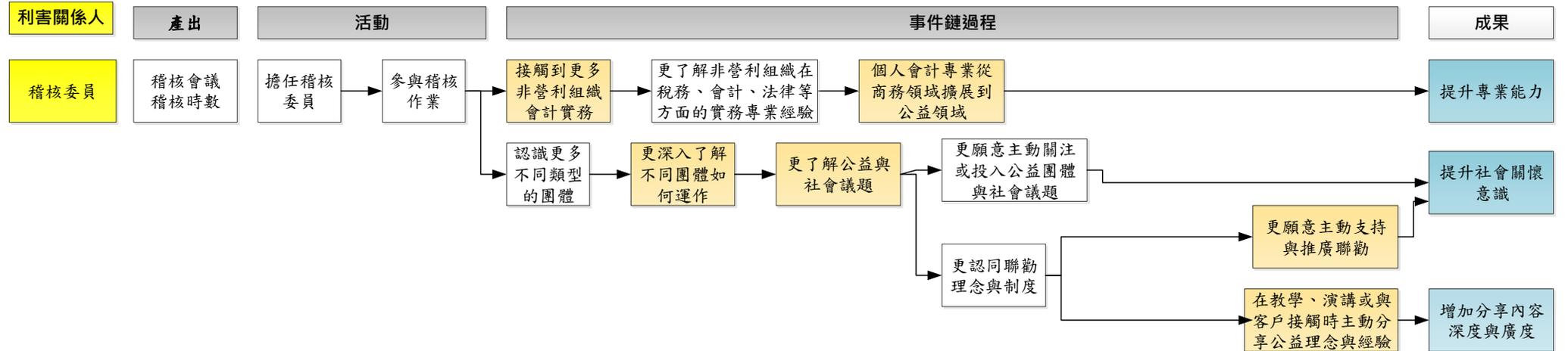
# 方案團體專案社工



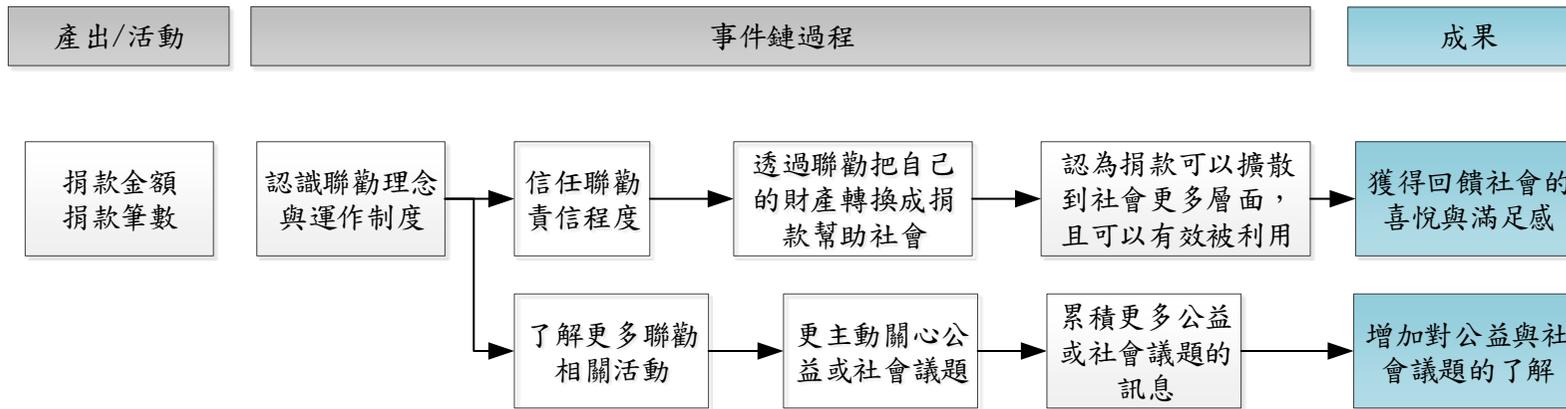
## 審查委員



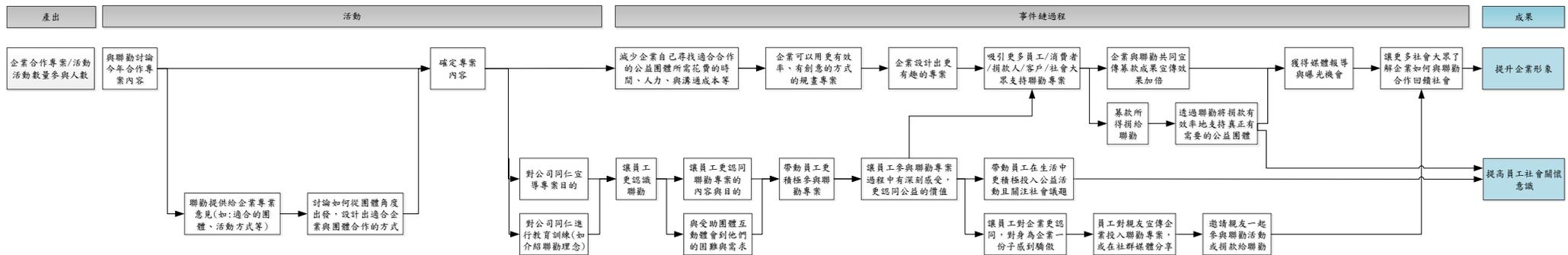
## 稽核委員



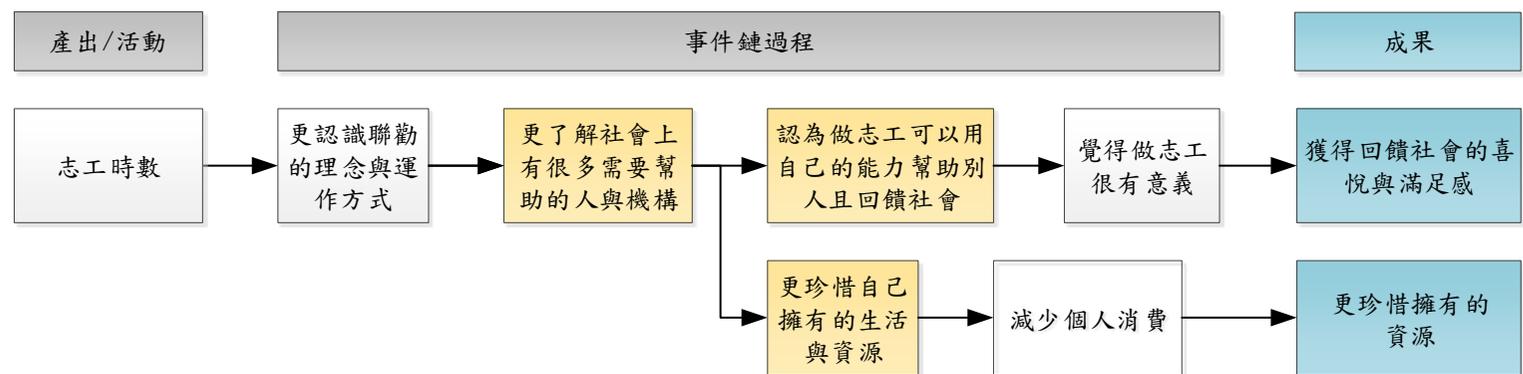
## 個人捐款者



## 合作企業



## 一般志工



## 附錄五 參考文獻

名稱	報告類型
1.A Guide to Social Return on Investment(2012)	Principle from Social Value International
2.Standard on Applying Principle 1:Involve Stakeholders(2018 draft)	Principle from Social Value International
3.AA1000 Stakeholders engagement standards (2015)	Principle from Accountability
4.Link Living: An evaluation of social added value for West Bridge Accomodation with Support	SROI Report
5.Ability not Disability: Arts, Bravery and Changing Views in Ireland Blue Teapot Theatre Company Social Return on Investment Analysis	SROI Report
6.Community First (Moray): Social Return on Investment Analysis: An evaluation of The Handyperson Service (Moray) social value creation	SROI Report
7.Social Return on Investment (SROI) Evaluation Report, August 2012 of The Houghton Project	SROI Report
8.Social Return On Investment (SROI) Forecast Analysis:Individual Placement and Support (IPS)	SROI Report
9. Social Return on Investment (SROI) Analysis: An evaluation of social added value for Horizon Care and Repair West Lothian	SROI Report
10.The Cedar Foundation: Community Inclusion Programmes SROI Study	SROI Report
11.Social Return on Investment (SROI) Analysis: An evaluation of social added value for Real Jobs, the Action Group, Edinburgh	SROI Report
12.Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 40(5), 924-973.	Journal Article

13. Wiepking, P., & Bekkers, R. (2012). Who gives? A literature review of predictors of charitable giving. Part Two: Gender, family composition and income. <i>Voluntary Sector Review</i> , 3(2), 217-245.	Journal Article
14. 江雅婷. (2009). 非營利組織對資源依賴程度之研究-以中華社會福利聯合勸募協會為例. 朝陽科技大學企業管理系學位論文, 1-79.	研究論文
15. 馮美珠. (2005). 非營利社會福利資源中介組織治理問題之研究—以中華社會福利聯合勸募聯勸協會為例. 中原大學會計研究所學位論文, 1-116.	研究論文
16. 台灣民間部門社會工作人員勞動現況之探究：以接受中華社會福利聯合勸募協會補助的組織為例. 2011.	研究論文
17. 官有垣, & 邱連枝. (2010). 非營利組織資源募集策略變遷之研究——以台灣聯合勸募組織為例 (Doctoral dissertation).	研究論文
18. 非營利組織社會行銷之研究--以花旗銀行聯合勸募計劃為例. 1999.	研究論文

## 附錄六 影響力地圖

### 1. 成果指標一覽表

利害關係人	類別	成果描述	指標	資料來源
團體	方案 團體	提升組織營運穩定度	<p>問卷回覆，有下列改變者至少一項者：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 得以聘請更多的人力</li> <li>■ 得以取得更多的資源</li> <li>■ 得以發現更多的想法與創意</li> <li>■ 得以讓財務壓力降低</li> <li>■ 得以更有效率的執行專案</li> </ul>	問卷調查
		提升服務品質	<p>問卷回覆，有下列改變者至少一項者：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 讓機構可以提供更多創新服務方式。</li> <li>■ 讓機構可以提供服務更多有需要的服務對象。</li> <li>■ 讓機構可以延長服務提供時間。</li> <li>■ 讓機構可以找到更多資源提供服務。</li> </ul>	問卷調查
		獲得更多外部資源	<p>問卷回覆，有下列改變者至少一項者：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 讓貴單位提升大眾心中受信任的程度</li> <li>■ 有更多機會可以獲得專業技術協助</li> <li>■ 更多機會可以申請到方案資金補助</li> <li>■ 有更多機會可以獲得人力或志工支持</li> <li>■ 更多機會可以獲得實質物資資助</li> </ul> <p>有更多機會可以獲得直接捐款。</p>	問卷調查

物資受贈團體		提升服務品質	問卷回覆，有下列改變者至少一項者： <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 組織社工與督導願意主動花更多時間討論方案設計。</li> <li>■ 組織社工與督導增加方案受助者活動。</li> </ul>	訪談調查
		節省組織成本 (人力、物力)	問卷回覆，有下列改變者至少一項者： 減少自行募款所需的人力與時間。 減少自行募物資所需的人力與時間。 減少採購物資人力與時間。	訪談調查
方案團體專 案志工	NA	提升工作熱忱	問卷回覆，有下列改變者至少一項者： <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 組織社工與督導願意主動花更多時間討論方案設計。</li> <li>■ 組織社工與督導工作時感覺更有熱情與活力。</li> <li>■ 組織社工與督導願意主動學習更多相關專業知識。</li> <li>■ 組織社工與督導工作時感覺更有效率。</li> </ul> 沒有什麼明顯的員工工作熱情上的改變	問卷調查
個人捐款者	NA	獲得回饋社會的 喜悅與滿足感 增加對公益與社 會議題的了解	由利害關係人回答普通、同意、非常同意，則認定為該成果發生指標。	問卷調查
合作企業	NA	提升員工對公司 凝聚力	問卷回覆，有下列改變者至少一項者： <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 增加企業網站或社群媒體的瀏覽率</li> <li>■ 增加顧客對於公司或公益專案相關內容詢問度</li> <li>■ 收到更多顧客或一般大眾對企業的正面印象回饋</li> <li>■ 吸引更多認同企業公益理念的顧客或員工</li> <li>■ 其他，請說明_____</li> </ul>	問卷調查
		提升企業形象	問卷回覆：有下列改變者至少一項者： <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 員工主動詢問聯勸專案內容與捐款方式</li> <li>■ 員工之間彼此分享更多弱勢團體、志工活動、募款活動等訊息</li> <li>■ 員工之間彼此在工作之餘更主動參與弱勢團體、志工活動、募款等活動</li> </ul>	問卷調查

		<p>■ 其他，請說明_____</p> <p>問卷回覆，有下列改變者至少一項者：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 接觸更多的 NPO 團體，對於 NPO 的管理有更多的創意與想法。</li> <li>■ 實地瞭解各 NPO 的專案執行狀況，提升專案管理能力。</li> <li>■ 瞭解 NPO 績效評核的流程與精神，加強自己對於績效管理的能力。</li> <li>■ 提升自己的網絡關係，可以媒合更多的資源給有需要的地方。</li> </ul>	問卷調查
	提升研究專業能力	<p>問卷回覆，有下列改變者至少一項者：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 提升輔導機構或學生的方案撰寫能力</li> <li>■ 提升輔導機構或學生的方案設計能力</li> <li>■ 提升輔導機構或學生的方案執行能力</li> <li>■ 我沒有什麼明顯的輔導專案能力上的改變提升輔導機構或學生的方案流程與進度管理能力</li> </ul>	問卷調查
專業志工	審查委員	<p>問卷回覆，有下列改變者至少一項者：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 看到自己幫助 NPO 提供服務越來越專業而感到有成就感</li> <li>■ 看到自己幫助 NPO 獲得更多資源而感到有成就感。</li> <li>■ 看到自己幫助 NPO 穩定提供服務而感到有成就感。</li> <li>■ 我沒有什麼明顯的專業能力上的改變</li> </ul>	問卷調查
	增加個人成就感	<p>訪談回覆，有下列改變者至少一項者：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 更認識非營利組織財計運作實務</li> <li>■ 學習到非營利組織財會相關法律</li> <li>■ 更了解非營利組織財會可能發生的問題</li> </ul>	訪談調查
	增加專業能力	<p>訪談回覆，有下列改變者至少一項者：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 認為可以用專業協助非營利組織感到自己對社會有回饋</li> <li>■ 感覺自己可以用專業支持聯勸制度</li> </ul>	訪談調查
	稽核委員	<p>訪談回覆，有下列改變者至少一項者：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 增加跟客戶分享聯勸的機會</li> <li>■ 增加上課分享聯勸的機會</li> </ul>	訪談調查
	提升社會關懷意識		
	增加分享內容深度與廣度		

一般志工	NA	獲得回饋社會的 喜悅與滿足感	訪談回覆，有下列改變者至少一項者： <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 感覺自己找到一個方式可以回饋社會</li> <li>■ 感覺自己擔任志工時做得事情有意義</li> </ul>	訪談調查
		更珍惜擁有的資 源	訪談回覆，有下列改變者至少一項者： <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 反省到自己過去消費習慣</li> <li>■ 回想自己擁有的資源</li> <li>■ 覺得應該要節省開銷</li> </ul>	訪談調查

## 2. 財務代理變數一覽表

利害關係人	類別	成果	財務代理變數	定價(NTD)/年
團體	方案團體	提升組織營運穩定度	聯勸貢獻之專案服務成本	1,604,565
		提升服務品質	團體每年願意替換以獲得相同改變成果的事物價值 (如:顧問服務、專業課程)	226,313
		獲得更多外部資源		405,779
	物資受贈團體	提升服務品質	物資市價*2 倍效益	830,415
		節省組織成本(人力、物力)	全職人力時間成本	20,271
方案團體專案社工	NA	提升工作熱忱	每年願意替換以獲得相同改變成果的事物價值 (如:顧問服務、專業課程)	4,781
個人捐款者	NA	獲得回饋社會的喜悅與滿足感	捐款人每年願意替換以獲得相同改變成果的事物價值 (如:路跑活動、音樂會)	12,486
		增加對公益與社會議題的了解		18,554
合作企業	NA	提升員工對公司凝聚力	企業志工活動預算	1,062,500(大活動)
				412,000(小活動)
	提升企業形象	企業行銷預算	2,334,625(大活動)	
			906,000(小活動)	

利害關係人	類別	成果	財務代理變數	定價 (NTD)/ 年
專業志工	審查委員	提升研究專業能力	<p>最接近此改變的類比事務，取其價值加權平均數計算。</p> <p>(1)大約可以等同於在台灣念一個大學管理碩士學位得到的程度</p> <p>(2)大約可以等同於在上一系列約 15 堂的專業卡內基管理課程得到的程度</p> <p>(3)大約可以等同於英美國家留學取得管理碩士學位得到的程度</p> <p>(4)大約可以等同於參與一堂大師講座得到的啟發程度</p> <p>(5) 大約可以等同於參與一個兩天的專業 Workshop 得到的程度</p> <p>(6)其他_____</p>	63,482
		增加輔導與教學的能力	<p>(1)大約可以等同於一堂台灣坊間 6 小時非營利組織方案管理主管研習班所學的價值</p> <p>(2)大約可以等同於一堂台灣碩士在職專班的服務方案設計與評估所學的價值</p> <p>(3)大約可以等同於一堂英美非營利組織碩士提供服務方案設計與評估課程所學的價值</p> <p>(4) 大約可以等同於一位專任非營利組織顧問所提供的輔導專業價值</p> <p>(5)其他相同事物的程度</p>	22,287
		增加個人成就感	<p>(1)就好像是我擔任一個大學研討會的演講者，對大家講授我的專業</p> <p>(2)就好像是我是一個大學的教授，在大學任教一學期專門的課程。</p> <p>(3)就好像我是一個專業的顧問，為企業或 NPO 組織提供一個專業的諮詢服務</p> <p>(4)就好像我是某一個領域的領導者與意見領袖，可以對某個關鍵議題產生影響的成就。</p>	252,608

(5)其他相同事物的程度\_\_\_\_\_

利害關係人	類別	成果	財務代理變數	定價(NTD)/年
專業志工	稽核委員	增加專業能力	會計師薪資*平均工作年數	5,416,667
		提升社會關懷意識	平均捐款金額	56,000
		增加分享內容深度與廣度	哈佛商學院一個案例價值	272

利害關係人		成果	財務代理變數	定價(NTD)/年
一般志工	NA	獲得回饋社會的喜悅與滿足感	平均 1.5 個月薪資	74,984
		更珍惜擁有的資源	平均每個月節省薪資的 40%	19,996

### 3. 影響力因子一覽表

利害關係人	子族群	成果	無謂因子	移轉因子	歸因因子	衰減因子
團體	方案團體	提升組織營運穩定度	25%	0%	25%	3%
		提升服務品質	29%	0%	21%	2%
		獲得更多外部資源	30%	0%	22%	3%
	物資受贈團體	提升服務品質	49%	0%	48%	20%
		節省組織成本(人力、物力)	48%	0%	48%	0%

方案團體 專案社工	NA	提升工作熱忱	35%	0%	23%	3%
個人 捐款者	NA	獲得回饋社會的喜悅與滿足感	74%	0%	61%	10%
		增加對公益與社會議題的了解	73%	0%	62%	7%
合作 企業	NA	提升員工對公司凝聚力	44%	0%	20%	5%
		提升企業形象	39%	0%	22%	6%
專業志工	審查 委員	提升研究專業能力	60%	0%	57%	32%
		增加輔導與教學的能力	59%	0%	57%	15%
		增加個人成就感	66%	0%	56%	18%
	稽核 委員	增加專業能力	15%	0%	20%	0%
		提升社會關懷意識	33%	0%	7%	0%
		增加分享內容深度與廣度	17%	0%	17%	0%
一般 志工	NA	獲得回饋社會的喜悅與滿足感	20%	0%	13%	0%
		更珍惜擁有的資源	25%	0%	0%	0%