

社會投資的在地實踐： 伊甸象圈工程作為一種催化劑

楊淑芬

2006年，伊甸社會福利基金會針對偏遠小學廢併校所衍生的偏鄉學童受教權危機，與遠見雜誌合作，向社會勸募推動偏小特色活化專案，可謂伊甸投入發展性社會工作的濫觴。發展性社會工作以社區為基礎，主張社會投資策略，高舉優勢觀點、充權而平等，與伊甸原本熟悉的身心障礙者個案服務有所差異。本文嘗試描述伊甸「象圈工程」如何在弱勢社區實踐社會投資策略，並分析伊甸經驗之於發展性社會工作的理念與技術，尤其在實務的系統建構和價值創造方面，有何迴響及省思。

壹、從慈善捐贈轉向社會投資

一、社會投資的普遍性意涵

社會投資（social investment）早見於企業社會責任之相關探討。傳統的企業社會責任常表現為「慈善捐贈」，目的是

塑造公益形象（馮燕，2005），企業不大介入非營利組織的實務運作，鮮少深刻要求效能檢討或影響評估。新型態策略性的企業社會責任，則對捐贈效能與永續影響提出反思，強調企業應運用自身獨特的專長與資產，與非營利組織建立策略性的夥伴關係，提供知識、技術或連結，創造社會部門與經濟部門同時受益的雙重結果（dual outcome）（Nwankwo, Phillips & Tracy, 2007）；這種透過「採取行動」參與社會問題解決的佈局與作為，其策略中樞即是「社會投資」（Kerlin, 2006; 鄭勝分，2008）。

社會投資涉及社會部門與經濟部門的互動關係，距離純慈善和純商業，均得「進退有據」，兼容兩種功能目標。社會投資的經濟性概念，首先是受贈者達成自給自足，進而它也重視能力建構、績效評鑑，直言期待賺取更多資金收入，以謀永續發展；社會投資的社會性內涵，自然是

解決社會問題、增進社會福祉，但同時也可以是夥伴關係的建立，以及運用盈餘再投入與其社會使命相關的事業，創造社會價值循環擴張。

在人口結構、勞動市場、經濟環境快速轉變下，社會問題愈趨複雜，如何連結資源、運用有限的預算妥善解決，是第一、二、三部門的共同課題。以伊甸基金會「象圈工程」為例，社會投資理念的採用，顯示組織期待慈善捐贈的資金運用，不再僅專注於個案服務、現金補貼，更能藉由夥伴關係的建立，投入培力、就業、社區產業等多元發展層面，創造社區組織、弱勢社區經濟性與社會性的雙重收益，直探造成匱乏與需求的緣因。

二、社會投資的責信考慮

以社會投資處理社會問題，同樣需要通過責信（accountability）的檢視。責信意指「可受公評」及「負責任」（余孟勳，2013），最狹義的解釋是向高層權威負責，說明資源去向和效果（王振軒，2006）。如果企業的社會投資，回頭仍須導致股東及企業獲利（Wagner, 2002）——無論是購買意願提高、品牌認同增強或公益形象升級——那麼展開社會投資行動的伊甸象圈工程，按理也要注重社區組織、弱勢社區的改變與預期目標之間是否相符，也就是注重績效、以結果為導向、確保財務穩定安全等。

不過，另有經驗研究也提醒，原本社會工作傾向並承諾作為助人的專業，一旦加入了社會投資的行伍，非營利組織定睛於績效、結果、財務數據之際，亦當留心是否釀生使命漂移（mission drift）之危機（Cornforth, 2014）。

此乃由於責信涉及不同階層的利害關係人，包括提供資金的贊助機構、擬定法律和管理制度的政府、貢獻金錢和時間的支持者、為組織目標和道德合法性提供基礎的受益者（Lloyd & de las Casas, 2005）；這些利害關係人呈現了資源供需關係中的權力順序，甚至因此架構出一種源自命令與控制、由上而下的他律監督，倘若僵固地加以套用，捐贈者與受贈者恐難立足於平等對話，反而違背了社會投資的社會性內涵。由此可知，探究社會投資的責信，需要緊扣夥伴關係與自律兩項特質，有效地平衡不同利害關係人的需要，才能持守使命並創造多贏的機會。

貳、發展性社會工作的社會投資

一、社會投資對解決貧窮的革新

貧窮一向是社會問題的重中之重，也常導致其他社會問題的發生。藉由著重人的賦能，社會投資儼然成為社會救助的革新取徑，可行的方案類型包括：有條件的現金轉移（conditional cash transfer），如補助貧窮家庭維持子女的規律就學、建

立財務管理知識，以及施打疫苗、得到健康與完善的營養等；或是積極的就業促進與工作福利（welfare-to-work），如幫助社會救助的對象爭取報酬合理的工作或從事自我雇用、微型創業，以及提供技能訓練、支持性服務、諮商、就業轉介與安置等；另有研究證實，國家政策系統性的檢討改善社會救助政策，如透過分開的或特別建立細緻的分類方案，以補助特定需求族群，對於整體的貧窮減緩實有成效，也能發揮投資功能，間接增加了地區的經濟活動，或促進了救助對象子女的人力資本發展（Midgley, 2010; 羅秀華譯，2012）。

無獨有偶，發展性社會工作的關鍵特質之一，亦是將投資策略運用於服務實務中。發展性社會工作不僅強調受助者的力量和充權的重要性，而且要求社會工作者提供實質的社會投資以提高服務對象的能力，並促進他們參與社區生活和生產性經濟活動（Midgley & Conley, 2010; 羅秀華譯，2012）。進一步言，社會投資的終極追求是個人家庭生活基本所需的經濟效益，但操作上更強調直接或間接挹注有助於脫貧的各種資產，包括學歷和專業才能的人力資本、互助和信任的社會資本、社群和社區引以為傲的文化資本、有利於產業運營的環境資本等（陳怡仔，2017）。

然而，既稱之為投資，便意味了介入未必立竿見影，需要時日等待成效。尤

其，一個社會問題的存在，從來不是孤立事件，因而社會投資實質是一連串處遇的組成，還牽涉個人到社區、捐贈者到受贈者等多重夥伴關係中一系列主體的互動，其結果生成於多元動態的過程，並非單純的刺激與反應聯結，無法精準預測。挑戰的是，非營利組織作為發展性社會工作的主事單位、社會投資的執行中介，本就長期面對資源的有限性及責信的要求，如何內外溝通、進退有道且持續創造價值影響，複雜程度已屬涉跨學科、跨領域專業。

二、三要素：社區、充權、參與

發展性社會工作的社會投資策略，與下列三要素連動：以社區為場域、充權、透過經濟參與達成充分的社會參與。

社區，是當事人社會參與的環境、是非營利組織提供社會服務的基地、是資源投放與回饋的範圍，也是一種對工作方法和目標的宣示，意喻社會投資是要一體增進當事人及在地組織、環境、文化共同的福祉（高永興，2015）。

充權，在發展性社會工作理念下，工作者的角色接近協同者、對話者而不是專家；工作者與當事人保持平等的關係，促發自我察覺的主體性與解決問題的能力，但不代為決策（Payne, 2014）。這種後結構主義的權力觀，暴露專業助人工作者本身也是規訓體制的工具的雙面性格，

將過去被視為理所當然的專業知識框架或機構地位納入反省的對象（Hasenfeld, 1987）。它也切切呼應著馬克斯主義的權力觀，認為當事人必須經歷意識覺醒與集體行動的過程，造成結構性的改變，而非僅將充權限縮成個別對象的潛能發展議題（王增勇、陳淑芳，2006）。

發展性社會工作主要關注的是貧窮與剝削環境中的個人、家庭、社區之物質生活的改善，廣泛使用促進經濟參與、提升所得與資產之生產性干預，相信經濟參與是充權的具體成果，也是充分的社會參與的主要來源（Midgley, 2010; 羅秀華譯，2012）。換句話說，欲使當事人融入社區，並能有充實且具生產性的生活，需要各種的社會投資，包括以人民為中心的社會發展政策，積極促進經濟成長與永續性。

參、伊甸象圈工程：助力社區健全資本

象群遷徙時，若遭遇危險，成年的大象會將小象們包圍起來，用身體隔絕攻擊，圈起一座堅固的堡壘。萬一小象的父母傷亡，其他成象也會不分彼此地輪番照顧，以集體力量，共同保護牠們安全成長。

象圈，代表資源連結與群體合作。伊甸基金會將弱勢社區服務定位為「象圈

工程」，設法連結社會資源，充權社區組織、工作者與當事人，助其經濟資本、社會資本趨向健全，以夥伴關係協助在地力量促成社區再生。

一、歷程

2006年暑假結束前夕，遠見雜誌製作「上學好難」專題，檢討教育當局規劃100人以下小學裁併政策，嚴重影響全國566所小校、三萬六千多名偏鄉學童。為倡議在地就學權益，伊甸基金會向社會勸募「偏小特色活化」專案；第一年26所提出申請的偏遠小學，不但解除了廢校危機，學生人數也增加15%，並有超過一半的學校，獲得教育部績優肯定。四年間，這筆公益創投基金一共協助37所偏遠小學擴大特色，保住2,254名學童上學之路。

2007年，遠見和伊甸持續追蹤發現，搶救了學校，上學之路依舊困難，早晨空著肚子、將營養午餐當作每天第一頓的孩子大有人在。面對缺乏正常早餐導致營養不良，影響成長與學習的問題，伊甸再提出「快樂早餐」專案，結合大眾捐款與產業界力量，以一份愛心兩倍送暖的概念，穩定支持社區中的單親媽媽、待業家長、善心業者，到校提供早餐。第一年即有3,800名偏鄉學童免於挨餓上學，滿意度調查也顯示，92%使用者表示快樂早餐營養充足。

2009年，伊甸進一步推動「課後照

顧」專案，強化與家庭、社區互動，扶持在地團隊，打造全方位的偏鄉學童照顧。第一年結合了29個社區組織及志工，透過課後陪讀、才藝或體能的課程，讓1,080個經濟弱勢、家庭失能的孩子，下課後不再流連街頭，能夠靜下心來好好學習。

2010年8月8日莫拉克風災，伊甸在高屏區的服務據點成了受災戶，過去三年間曾合作的17所學校、兩個社區也難逃重創，1,500個孩子及其家庭受到影響，原本弱勢的情況雪上加霜。伊甸戰略升級，將方案層次的快樂早餐、課後照顧統合導入「弱勢社區象圈工程」計畫，目標定焦於培力在地組織、實踐社區創意，強調協助在地力量促成社區再生。

跨出矯治性、機構本位、身心障礙者個案服務，伊甸從「偏小特色活化」開始踏入多元弱勢與社區服務，幾經調整而轉型成「弱勢社區象圈工程」。象圈工程有別於直接服務、個案救助，它強調以社區本位行社會投資。根據2019年資料，多年來，「快樂早餐」已捐贈339所學校、9,809名學童使用，「課後照顧」已捐贈637個社區組織、22,036人次學童受益；在這些數字背後，透過不間斷的參與、訪視、工作坊、培力課程、交流分享、企業合作，沈默的孩子願意主動說話了，失志的家長找到工作了，傳統文化有機會復甦了，社區組織的運作愈來愈穩健了。

二、價值鍊

由偏小特色活化轉進快樂早餐、課後照顧，再聚焦到協助在地力量促成社區再生，是象圈工程進擊的目標。象圈工程的價值鍊活動約有三個段落：一是議題溝通與資源募集，二是資源管理與規劃分配，三是計畫執行與效益評估。在這條價值鍊上，伊甸基金會不是投資人，也不是受助方，甚至不是直接服務者，比較近似社會投資的管理顧問角色，一路陪跑。

「議題溝通與資源募集」的對象，首先是資源提供者，例如捐款者個人或企業。伊甸基於服務弱勢的使命，代位揭露社區真實的困境與需求，設計問題解決的邏輯及運作系統，公開承諾擔任良善的管理中介；資源提供者則基於對伊甸長期的瞭解與信任注資捐款，或結合企業志工理念，經伊甸引介提供社區技能輔導、職業體驗、關係連結等。

相對的，伊甸也需要向社區溝通並徵集社區組織參與，對問題解決的合作模式取得共識。社區組織的資源夥伴不以伊甸為限，以利保持自主性格；方案範疇包括快樂早餐、兒少陪伴、兒少培力、社區參與、服務創新等，源於對偏鄉學童的關注但廣泛展開，對社區組織而言，也可根據既有資源狀況，調配選擇。

「資源管理與規劃分配」由伊甸主責，向上對捐款者、向下對社區組織交

代。伊甸在志工發展處設「象圈工程中心」，專門從事象圈工程計畫管理，並搭配資源發展處依法勸募，經董事會核備使用；象圈工程中心設有主任、組長及分區經理，並訂定專案管理辦法，選聘各地發展性社會工作專家學者組成獨立委員會，負責案件審查，決定合作對象，並參與訪視評鑑，提供具體建議。此處建立了一種雙螺旋式的責信機制，使社會投資在「非營利組織經營管理」（伊甸執行團隊向董事會報告）與「發展性社會工作專業」（社區組織向象圈委員會報告）交織互動下，達到更理想的成效。

「計畫執行與效應評估」則牽涉兩種層次的實務工作：一是有關社區組織辦理早餐、課輔、技能培訓、社群經營、文化復興等項目，使社區成員獲得照顧、充權、就業、情感凝聚等有形與無形影響；二是有關伊甸以協力與陪伴之姿，近距離提供社會資源及第三方意見，〈象圈工程專案管理辦法〉第五條同時規範，應對合作單位所服務對象之身心發展、社會參與、生活及需求現況，進行調查、統計、分析及公告。這兩種活動的工作目標有別，卻環環相扣：社區組織著眼於服務對象的正向改變，伊甸則要協力社區組織達成它自身的目標，並充實工作者的能力，讓在地力量實實在在地紮根。

三、系統與運作

如前所述，伊甸基金會在象圈工程的價值鍊活動中，向上對捐款者、向下對社區組織，負有「承先啟後」的角色功能。組織內部分別由資發處負責資源募集及責信報告、志工處象圈工程中心負責對應社區組織日常實務、象圈工程專案審查委員會負責專業評選及諮詢輔導、董事會負責預決算審查；基於組織章程及相關管理辦法、委員會設置作業要點，分工單位各有當責，需彼此配合或盡督控義務，以維持象圈工程整體系統無論由外而內、由內而外，皆運作順暢。

象圈委員會委員需有三年以上社區服務工作經驗，或曾於國內大學教授社區工作相關課程，以專業性及社區接近性為要求，均為無給職。委員會又依決策層級分為全國審查委員會及區審查委員會。北、中、南、東四區審查委員會負責方案計畫初審、期中社區督導、結案報告審查；全國決審委員會則由各區委員中提名一人，連同伊甸董事長與二至三名董事擔任，負責審定專案年度經費分配。象圈委員會的設計，凸顯這項社會投資的公共財特質。

時序上，伊甸每年執行勸募宣廣、公開徵案、委員會評選、預決算審查、訪視督導、跨區交流、成果展示、企業志工等活動。與社區組織簽約合作後，則會安排各類會議，確保資源、專業、執行、發

展、責信等個別層面的規劃和落實，無論在社區組織、外部專家及伊甸跨部門間，均能充分溝通，依共識行事。根據2015年中至2018年中三年工作歷程記錄，上述各類會議累計共350場，其中社區會議暨教育訓練45.7%、專業會議41.7%、資源會議7.4%、行政會議5.2%，具體體現出社區本位、充權導向的核心精神。

象圈工程年度預算約新臺幣二千萬元，全由伊甸勸募自籌，近期平均每年接納九十餘個社區組織提案。歷年提案審查評選數據顯示，「快樂早餐」自2013年起，需求逐年下降，分析原因在於少子化、家庭功能恢復、概念普及、其他資源來源增加。反之，「課後照顧」申請單位、服務人次均逐年上升，分析原因在於課後照顧服務切中實際問題、社區組織課程設計有多元發揮空間、辦理成果令人滿意；加上伊甸持續推廣合作，與在地學校、協會、教會從陌生到熟悉，建立了良好的信任基礎和夥伴關係，因此吸引更多的參與。此一趨勢也反映出社區組織經過長期陪伴與培力，能夠擁有更積極的思考、願意做更創新的嘗試，而後將更容易和社區、社會達成密切的溝通與互動。

四、案例速寫

伊甸象圈工程中心設有北、中、南、東四位分區經理人，經理人主要的工作職能是評估合作單位是否為「對的人」，並

陪伴他們，追求在當地營造出「象圈」，讓社區自己真實的活出來（呂麗娟，2017）。針對不同社區個別化的需求，伊甸投以一對一諮詢輔導或資源連結；至於偏鄉普遍性的困境，伊甸則是規劃特案，邀請積極社區優先合作。

舉例而言，伊甸2012年針對開辦三年的「課後照顧」進行調查，發現合作社區近百位課輔老師的工作常態，依序是生活常規訓練、品格教育、課業輔導、多元才藝教學，以及協調失能家庭的親子危機、家庭訪視。就工時計算，課輔老師每日帶班6至7小時、照顧15位學童，等於每位學童能獲得的陪伴僅約24分鐘。調查結果顯示，課輔老師工作負荷沈重，學童課後照顧所得成效有限。

伊甸與象圈委員會專家學者、社區組織工作者進一步討論分析，評估學童在行為、課業的不穩定表現，可能與心理課題有關。因此，伊甸在2015年尋求企業贊助三年期培力計畫，與20個課後照顧社區合作，除規劃執行心理諮商專案，提供300名學童個案心理輔導、團體工作、專注及感統訓練，另亦培育22位在地課輔師資，解決人力缺乏問題；同時，為使偏鄉、部落學童建立信心與自我認同，也在週末與寒暑假規劃體驗教育，與課輔老師研商辦理獵人學校、文化傳承、生態導覽、冒險活動等課程，共計45梯次、1,100人次學童受益。

透過心理諮商專案，伊甸更深一層發現偏鄉學童除家庭、學業、人際、行為偏差、生活適應等問題外，對於生涯規劃的憂慮也十分顯著。於是，伊甸在2017年再次尋求企業贊助三年期技能與職涯發展計畫，與20個課後照顧社區合作，協助上千位10至18歲偏鄉弱勢青少年，透過性向量測、職涯探索，強化自我認識，此外並規劃金融、資訊、藝術、體育等專業技能訓練課程，提供多元刺激，幫助弱勢青少年發揮潛能，增加就學或就業的選擇。同時，計畫還連結72個社會資源與企業，邀請職業達人分享、開設產業講座或辦理職場體驗，一方面協助社區瞭解本身優勢及適合的產業發展方向，另一方面則引導青少年拓展視野、投入實作，提升就業成功率，支持社區與個人走向經濟自立的目標。

更進一步地，培力的相關安排，也從全區一致性，因應各區不同的樣態、條件限制，而逐步調整成區域課程；在同一主軸下，北、中、南、東四區各自展開主題與進度。由此觀之，象圈工程的行動方向，乃是貼合著社區組織在服務中所反應的缺口，針對性地導入資源填補縫隙。它架構了一種如同開放式對話（open dialogue）的工作模式，社區組織、在地工作者、當事人、伊甸，大家可以共同去看到底發生了什麼，每個人的想法、擔憂或建議都可以表達，允許多元複調的聲

音（polyphonic voices）出現（Seikkula & Arnkil, 2014; 吳菲菲譯，2016）。定論也許不會那麼快形成，但正由於規劃及決策過程開放且允許對話，恰恰顯示基於發展性社會工作的社會投資，對社區主體的深刻尊重。

肆、社會投資的價值創造與評估：代結語

一、創造共享價值的達成

審視象圈工程，從方案合作面向，伊甸基金會扮演的是資源提供者，社區組織是需求者；但從資源募集面向，捐款者、贊助企業才是資源提供者，象圈工程則是需求者——「供」或「需」角色，其實隨時流動變化著。即便是社區組織，從價值創造面向，也能站在提供者的位置（誘發正向改變），而捐款者、贊助企業乃至伊甸，或深或淺都得著了需求的滿足（完成責信報告）。

這種夥伴關係的成立，依憑的正是共享價值（shared value），它位於組織運作的核心，而非邊緣，也是跨越營利與非營利界線，與各方合作的能力（Porter & Kramer, 2011）。在象圈工程的實踐上，即表現為：找對的人，做對的事；落實充權，讓執行服務的社區組織具備取得資源、穩定運作的能力，以集體力量打造偏鄉象圈。

二、創造社會性與經濟性雙重受益

每個社區組織面對的課題不同，處理方式與目標也各有選擇，象園長成的速度和樣貌自然不一而足。從價值創造的角度觀之，象園工程帶動的社會效益豐富、鮮明、容易辨識，2012年伊甸出版《後山小手印》的背後故事便是一例。

這本圖文書收錄了花蓮阿美族、臺東排灣族、臺東布農族的部落傳奇與手繪插圖，屬於東臺灣三個象園工程原鄉夥伴、五個世代的結晶：耆老為孩子講祖靈信仰、獵人禁忌、豐年祭的意義、百步蛇的復仇，中青輩課輔老師替孩子翻譯，伊甸邀來的專業老師負責指導孩子繪畫技巧，已是國高中生的學長姊幫助孩子完成畫作。以孩子的眼光及藝術筆觸，描繪家園並認識自己的文化，透過大家齊心協力讓部落動起來，是傳承、是共融、也是與土地連結，無疑亦是對文化資本、社會資本、環境資本的加碼注資。圖文書通過伊甸協助進行公益整合行銷，隨書搭售原鄉手工藝文創品，則是對經濟資本的誠意小補。

另一個案例發生在雲林縣潮厝鄉。當地某國小以「午餐自耕自食，捲動社區共好、青年返鄉」為特色目標，參與象園工程，在價值創造上，不僅深具社會效益，更展現了相當的經濟效益。作為方案主持人的校長，認為學生、學校與社區

的發展，相互連動，希望從學校出發，影響社區捨棄慣行農法，小農家長改採有機耕種，一起努力提供孩子乾淨無農藥的營養午餐，讓土地重返健康。一開始，國小的農田是向企業及農糧署申請計畫，由老師與有心家長親自學習自然農法，合作教孩子下田耕種，還將收穫分享給村裡的長輩；後來，伊甸象園工程的資源加入，校長更大刀闊斧決定，學校營養午餐的蔬菜全部自耕生產，不再外購，甚至發動師生養雞、鴨、鵝生產蛋，如今已穩穩實現最低碳里程的健康午餐自主供應，朝著建構生態村的最終目標前行。

回頭看，校長「揭竿起義」貌似順風順水，實則駭浪驚濤。伊甸與學校團隊，共同經歷了老農看衰不支持、產量低於預期、品質不受控制、颱風毀壞作物、家長反彈指責、工作人力缺乏等種種震撼教育。踉蹌走來，儘管光明未必在望，幸好初心不失，果真種出一片沃土豐田，實實在在提供了返鄉青年、在地婦女穩定務農的機會，也給予老農從慣行轉有機的信心與指引，更同時照顧到學童和年長村民的飲食健康，喚起鄰里溫情與相互認同，推動了社區文化再造。

就業、地力永續、健康成長、農業知能及技術取得，都是有價可計量的經濟效益。換句話說，象園工程從偏鄉學童權益切入，雖然並不直涉社區就業、社區產業，但作為社會投資的一種實踐，確實也

展現了以社區為場域、充權、平等的夥伴關係、促進社區生活和生產性經濟活動參與等特質。

三、評估之不足：對「催化劑」之檢討

催化劑能加速反應過程，方式一是增加反應物的活性中心，方式二是改變反應途徑；但無論如何，催化劑本身的質量、組成和性質，在參加反應前後保持不變。伊甸象圈工程作為一種催化劑，如前所述，它透過培育社區組織完成自身的目標、提供弱勢社區必要的資源連結等，催化了共享價值的達成、社會性與經濟性雙重效益的實現，值此同時，它並未僭越或丟失「一路陪跑」的本質。

不過，誠而言之，伊甸象圈工程作為社會投資在地實踐的示例，雖然可以藉由事實陳述、經驗推估，對其價值創造進行闡釋及申論，卻不曾援用相關領域的科學方法，對於個別社區組織、弱勢社區或利害關係人的反饋或改變，進行有系統的資料蒐集、統計、分析、評估，以致計畫執行層次的檢驗、發展層次的思考，及跨部門、跨領域溝通，欠缺實據論證力量，仍訴諸於感性勝於理性，說故事多而系統討論少。

非營利組織如何呈現、評估社會投資的社會影響力？英國政府第三部門辦公室自2007年開始資助、推動以社會投資報酬（SROI, social return on investment）

作為非營利活動的績效衡量機制，援用統一衡量方法與報導遵循原則，讓各類社會服務工作，包括社會投資在內，得以藉由貨幣化的數字，呈現改變的發生、成果的影響，計算出「每投入一元可產生的具體效益」，成為具決策與管理價值之責信溝通資訊（李宜樺、吳佳餘、杜育任，2006）。

SROI三個核心概念包括：成本有效轉化為成果的思考、改變理論的應用、產出（output）與成果（outcome）的區別。它近似於成本效益分析，卻更適合用來觀察各種社會效益。最大的不同點是，SROI強調金錢、時間、人力、通路、關係等各種有形或無形的資源投入（吳宗昇、李俊達，2018），分析過程中會納入所有利害關係人，重視與利害關係人之議合，發掘因資源投入對於社會所造成的所有預期與非預期影響，將重要成果加以定價，對影響因子的顯著性或重要性進行客觀的考量，強調真實與不誇大成果，確使計算過程完整透明，以利計算結果可受獨立審核的結果驗證（莊裕澤、羅愛雁，2018）。

現今國際趨勢對於非營利組織或公益活動，已轉為重視成果與影響（impact），而非僅止於瞭解投入、過程及產出。SROI方法論的優點是能讓組織詳細瞭解該項社會服務工作的表裡全貌，以更有效率地分配及運用資源、對內外部進行具合

法性的價值溝通，進而引發組織學習的循環；至於SROI的限制則與可克服之技術問題（如因果關係、標準化、品質確認）、固有但不影響執行的問題（如評估時須配合其他條件才能進行比較）、本質上的爭議（如正義、文化、信仰等難以衡量的抽象事物）三部分有關（Maier et al., 2015）。

SROI這個乍看有些冰冷的評估工具，其實是從另一個角度提示工作者重新思考如何讓社會投資更加理性合宜，亦即是幫助伊甸設法看見象圈工程所催化的共享價值與雙重效益具體究竟所指為何——

花費多少代價？動用多少關係？投入多少時間和人力？經過多少轉折與調整？創造多少影響？社區之中，確實充滿感動的故事與美好的靈魂，象圈工程的種種難以一言蔽之，然而，這並不表示社會投資的「工作方法」不可被討論、或不能被表達，對其工作方法乃至成果的評估，終極目標也就是為了確保做好事情。

（本文作者為伊甸社會福利基金會執行長室特專）

關鍵詞：社會投資、發展性社會工作、伊甸象圈工程

參考文獻

- Midgley, J., & Conley, A. eds.(2010). *Social work and social development: Theories and skills for developmental social work*. New York, NY: Oxford University Press. 羅秀華譯（2012）。《社會工作與社會發展：發展性社會工作的理念與技術》。新北：國家教育研究院。
- Seikkula, J., & Arnkil, T. E.(2014). *Open dialogues and anticipations: Respecting otherness in the present moment*. Helsinki, Finland: National Institute for Health and Welfare. 吳菲菲譯（2016）。《開放對話·期待對話：尊重他者當下的他異性》。臺北：心靈工坊。
- 王振軒（2006）。〈NGO在公民社會中的公益倫理與責信〉，《通識教育學報》10。頁99-122。
- 王增勇、陳淑芳（2006）。〈充權的理念與應用——以醫院就業輔導員為例〉，《護理雜誌》53。頁18-22。
- 余孟勳（2013）。〈談責信〉，<https://www.apa-tw.org/node/18>。《社企流》2013/11/18。2020/3/1作者讀取。
- 吳宗昇、李俊達（2018）。〈政策的社會效益評估：SROI的應用與反思〉，《國土及公共治理季刊》6（3）。頁40-49。
- 呂麗娟（2017）。《我在「象圈工程」的社區工作》。靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系碩士論文。

- 李宜樺、吳佳餘、杜育任（2016）。〈用社會投資報酬（SROI）發展改變世界的力量：衡量、管理到極大社會價值3M公益管理新哲學〉，《證券服務》653。頁28-32。
- 高永興（2015）。〈從社會投資觀點探西社區產業發展〉，《台灣社區工作與社區研究學刊》5（2）。頁97-136。
- 莊裕澤、羅愛雁（2018）。〈投資報酬率概念如何應用於政府科技計畫效益評估〉，<https://portal.stpi.narl.org.tw/index/article/10390>。《科技政策觀點》2018/4/12。2020/4/28作者讀取。
- 陳怡仔（2017）。〈以社區為基礎的充權和參與：萬華的二個方案〉。「發展性社會工作推動歷程與成果的檢視與展望學術研討會」。2017/5/25。
- 馮燕（2005）。〈台灣的企業基金會公益實踐特色〉，《第三部門學刊》4。頁27-52。
- 鄭勝分（2008）。〈社會企業治理之初探〉，行政院勞工委員會職業訓練局中彰投區就業服務中心編，《多元開發就業方案——民間團體發展成為社會企業論述精選集》，頁14-24。臺中：勞委會職訓局中彰投區就業服務中心。
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3-20.
- Hasenfeld, Y. (1987). Power in social work practice. *Social Service Review*, 61, 469-483.
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprises in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17, 247-263.
- Lloyd, R., & de las Casas, L. (2005). NGO self-regulation: Enforcing and balancing accountability. Retrieved April 29, 2020, from https://www.oneworldtrust.org/uploads/1/0/8/9/108989709/2006_ngo_self-regulation_-_enforcing_and_balancing_accountability.pdf.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *Voluntas*, 26(5), 1805-1830.
- Nwankwo, E., Phillips, N., & Tracy, P. (2007). Social investment through community enterprise: The case of multinational corporations involvement in the development of Nigerian water resources. *Journal of Business Ethics*, 73, 91-101.
- Payne, M. (2014). Empowerment and advocacy. In R. Adams, L. Dominelli, & M. Payne eds.. *Social work: Themes, issues and critical debates*. Basingstoke, UK: Palgrave.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. Retrieved March 22, 2020, from <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- Wagner, L.(2002). The new donor: Creation or evolution? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4), 343-352.