

# 庇護工場社會投資報酬研究 ——以瑪利媽媽手作麵包為例

李同正、蕭百珍

## 壹、前言

身心障礙的社會模式認為身體損傷失能只是造成個人功能的限制，但外部的限制才是真正的問題。由於在社會、政治、經濟和文化上沒有從身心障礙者的需要去思考，令他們被排除在主流社會活動以外，這時候，就可能創造出許多障礙，包括態度上、系統性、文化或硬體環境。是以，真正首先該調整的是社會本身而非身心障礙者（奧利弗等人，1983／2014）。

為維護身心障礙者之權益，保障其平等參與社會、政治、經濟、文化等之機會，促進其自立及發展，各級勞工主管機關對於具有就業意願，而就業能力不足，無法進入競爭性就業市場，需長期就業支持之身心障礙者，依其職業輔導評量結果，提供庇護性就業服務。根據勞動力勞動發展署（2023），截至2023年6月共167家庇護工場，服務2,141位身心障礙者。

在此背景和理念下，財團法人瑪利亞社會福利基金會於2010年12月在臺中市政府惠中樓一樓，開辦一家庇護商店，作為庇護員工社會參與、自立及發展的場域，期能藉由中、長期專業介入與職能訓練，支持身心障礙者有朝一日能進入競爭性就業市場，而更加自主與獨立。

其中一位庇護員工小嘉經個別化的職務再設計、在職訓練及支持輔導，從不敢面對客人，到有一次看見客人咳嗽的時候，還會貼心地端上一杯熱開水，今非昔比的就業態度，呈現出小嘉的蛻變。日前她業經評估並通過轉銜競爭性就業。

在臺灣，類似小嘉這樣激勵人心的真實故事不知凡幾。當初若沒有庇護工場的政策推動和庇護商店的成立與運作，小嘉今天恐怕只能宅在家裡或是待在缺乏足夠刺激和支持的體系，至於要朝自主獨立發展，可謂天方夜譚了。

《身心障礙者權利公約》（*Convention*

on the Rights of Persons With Disabilities, CRPD) 國際委員檢視臺灣庇護工場執行狀況後，2017年11月給出應淘汰庇護工場的結論性意見，與監察院建議和勞動部勞發署2020年度委託研究計畫結論，建議應廣設庇護工場家數相悖（徐秀燕，2020）；該研究認為未來國內庇護工場擴充家數及服務人數的量化評估及重要決策誠屬各級主管機關保障庇護員工就業最優先的施政計畫之一。本研究試圖以庇護工場的「社會投資報酬率（Social Return On Investment, 以下簡稱SROI）」，為庇護工場的績效評估導入新的量化工具，作為主管機關施政之參考。

自庇護工場改隸勞動部主管，其營運重心從「以庇護員工為主體」向「以工場營利為主體」傾斜。究其原因，與庇護工場缺乏合宜的績效評估工具高度攸關，各方應不樂見庇護員工被視為廠方營利或其他用途之工具。故，如何發展兼顧社會、經濟指標的績效評估工具，實屬重要，也是研究者長期關注的議題，期藉由庇護工場的社會投資報酬率（SROI）研究，作為嘗試與探索。

建立瑪利媽媽手作麵包庇護商店的社會影響力指標，藉以追蹤並檢視相關措施的成效，作為經營管理之參考。現行財務報表是依據中小企業適用的準則及格式編製，並未額外將對庇護員工的輔導及訓練成本（如：庇護見習、在職訓練、支持

輔導、職務再設計、轉銜服務）從營業成本中扣除或另列，除了高估營業成本，也未將非財務績效的社會影響（如：庇護員工軟性技能獲得提升，包括提高挫折容忍度、更能與他人合作及提升解決問題能力等）計入報酬率中。

本研究建立的SROI指標，除考量上述輔訓成本和非財務績效，計算結果是以每投資一元能為社會創造多少元的社會價值呈現，輔以脈絡清晰的影響力地圖，能具體地揭露整體的營運成效，令利害關係人更清楚地了解經營者的努力對社會的貢獻程度。

## 貳、研究流程與方法

一套社會價值或影響力衡量系統，當它獲得相當廣泛的領域認可，在推展系統的階段中，衡量方法與工具的學習成本與操作難易度、調整或修正彈性、指標可比性與可靠性等，都將影響其被接納與使用的普及程度（楊家彥，2016）。例如，本研究採用的SROI，近年來有越來越多的組織採用此方法來評估方案成效。

### 一、SROI特色及限制

SROI延伸自社會會計（Social Accounting）及成本效益分析（Cost Benefit Analysis, CBA），用來衡量某個社會投資專案對利害關係人產生的社會影響力，並

以貨幣化的方式呈現其價值。其概念和財務報表的投資報酬率（Return on Investment, ROI）類似，所以稱之為社會投資報酬率（Social Return on Investment, SROI）。除用以評估已發生成果的效益，也可用來預測某一新的計畫可以創造多少社會價值。

最早關於SROI研究是1997年由美國的非營利組織Roberts Enterprise Development Fund（REDF）所進行。第一個實作案例始於1993年英國Coastal Enterprises，2005年Social Value UK及Social Value International出版SROI架構書，2009年英國政府將之列為分配政府補助款的決策要件，2012年《社會投資報酬率指南》（*A Guide to Social Return on Investment*）再版，這也是現在流通的最新版本。政府、企業、非營利組織相繼運用，為因應更多使用者的需要，蘇格蘭政府也實際透過創建「指標資料庫」予以協助發展（李宜樺等人，2017）。

SROI有六個主要的步驟：（一）確定SROI分析範圍，識別利害關係人：確定SROI的界限、範圍，有哪些利害關係人參與其中以及如何參與；（二）描繪成果：通過利害關係人的參與，來描繪影響力圖，反映「投入」、「產出」和「成果」兩兩之間的關係；（三）證明成果，給成果定價：此階段包括找到相關資料來證明成果是否發生，並為成果定價。將質化、敘事性之成果加以量化及定價，可以說是SROI最大的特性；（四）確認影響

力：收集成果的證明資料並將成果貨幣化的過程中，必須將活動本身以外因素產生的影響排除，才能看出活動本身發揮的影響力；（五）計算SROI值：把所有正負效益合計後，將成果與投資相比。這一階段可以同時測試成果的敏感度；（六）報告、應用與SROI常態化：與利益相關方分享研究成果並做出回饋，SROI在機構應用常態化以及報告核驗（吳宗昇等人，2017；李宜樺等人，2017）。

SROI指引進一步要求使用者在過程中應恪守以下七大原則，以維持品質：（一）利害關係人參與；（二）了解專案所造成的改變；（三）定價重要的成果；（四）考量重大性原則；（五）不誇大成果；（六）將計算之過程透明化；（七）驗證最後的結果。若使用者切實遵循以上七大原則和六大步驟，便能真正發揮SROI績效衡量和管理改善的功能（李宜樺等人，2017）。

國家發展委員會委託國立臺灣大學就臺灣公共治理指標調查及公共治理相關議題進行研究，吳宗昇等人（2017）以辦理原住民相關職業訓練為標的，選定SROI評估作為分析工具，嘗試探索以SROI作為中長期社會發展政策成效評估之可行性。除考量CBA成本效益相關之投入產出及成果（如：就業收入、托育補助）外，參與保母培訓班之利害關係人——原住民參訓者及其家人和照顧對象，接受就業及保母相關培訓課程之後，其產生的成

果及影響力尚有獲得課程知識、實際應用課程知識育兒及結訓後成為親屬保母等多元效益。該研究以財務代理指數將無形的影響力量化，計算出50位接受訪問的受訓者的社會影響力，並進一步將非本方案造成影響的部分剔除，得出原住民保母及托育人員培訓班SROI，2015年度第一年SROI 1.13元、第三年SROI 1.37元、第五年SROI 1.65元。意謂此方案每投入1元，在各個年度可以產生1.13~1.65元的社會價值。該研究尚以專節篇幅，相當具體地列出操作步驟，作為後續研究者之建議指引。

## 二、流程與方法

經分析與整理，本研究流程如圖1。

研究方法說明如下。

### (一) 次級資料分析

蒐集國內外庇護工場相關文獻，初盤利害關係人，嘗試建立事件鍊（Event Chain），並依此初步描繪影響力地圖，呈現「投入」、「產出」和「成果」，及之間的關聯。

蒐集瑪利亞市政庇護商店2017-2020年相關資料，包括庇護員工薪資收入、工作績效獎金、福利保障資料；技術輔導員投入庇護員工之工作前準備、在職訓練、支持輔導、資源連結、職務再設計及轉銜服務之資料；其他和產出、投入和成果指標攸關之資料，並進行分析。

### (二) 半結構訪談及問卷

藉半結構之深度訪談，輔以問卷，確認利害關係人（方），依據結果修訂並確立影響力地圖（依據事件鏈而來），即「投入」、「產出」和「成果」，及之間的關聯。同樣地，藉半結構之深度訪談，輔以問卷，確認影響範圍；考量因素包括無謂因子、歸因因子、移轉因子及衰退因子，依據各別成果指標設定比例。訪談對象為經營者、技輔員及部分庇護員工。問卷填答對象為庇護員工、家長及志工，分別完成六份、五份、五份問卷填答。

### (三) 扎根理論編碼

以次級資料和訪談逐字稿為內容，運用扎根理論進行編碼（胡幼慧，1996）；因本計畫屬初探性研究，建立事件鍊和社會影響力地圖的過程即是理論創建的過程，編碼過程中資料的類目、面向及屬性是依循投入、產出、成果（含指標）的架構和程序進行編整。

### (四) 社會投資影響力分析

以SROI分析為成果找到財務代理指標，顯示所有投入成本和社會效益價值，參採相關資料，以市場基準法為這些成果定價。執行此研究步驟時，當國內沒有合適的研究成果時，向國外研究機構或資料庫尋找合適的財務代理變數，並考量國情

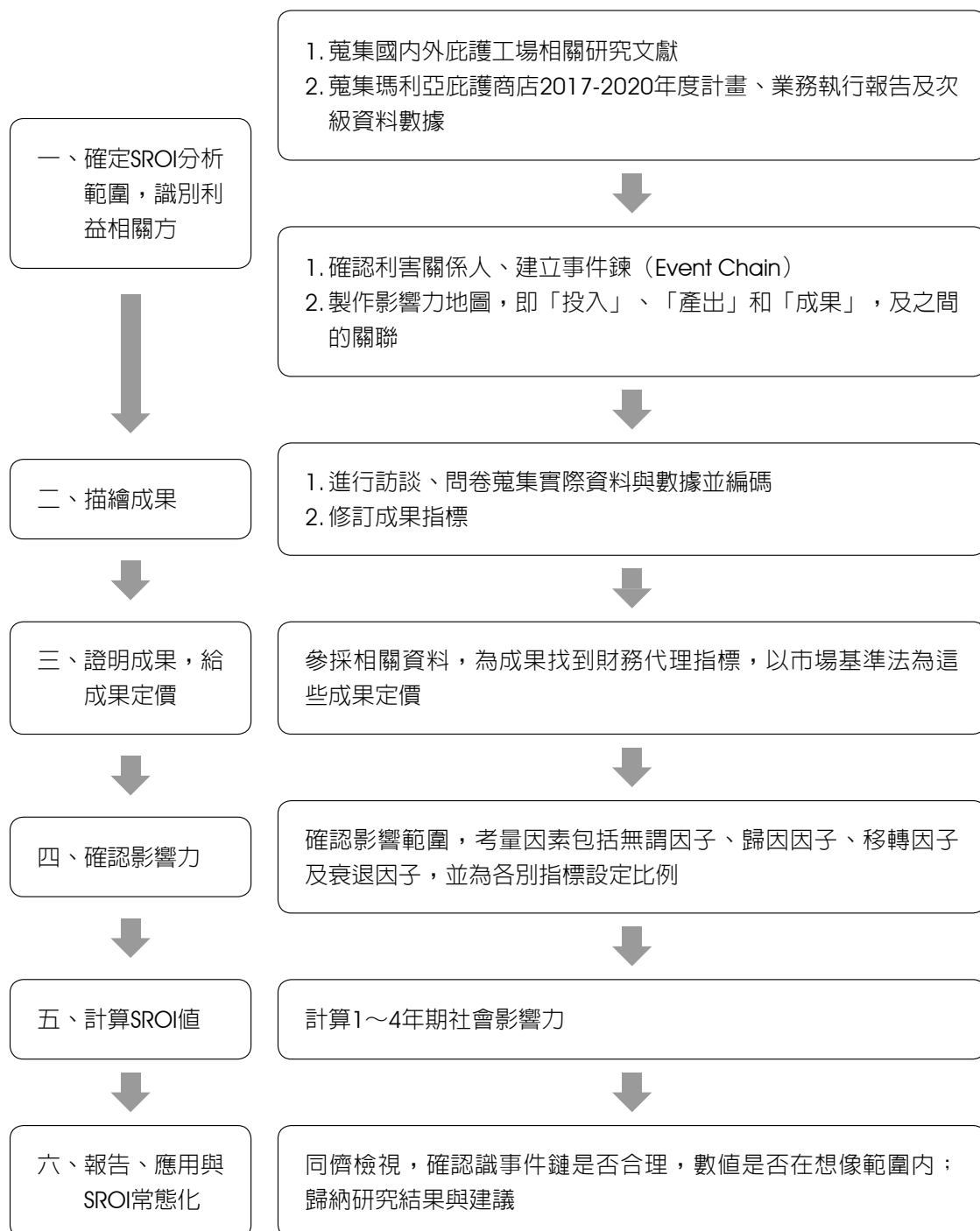


圖 1 研究步驟與流程圖

資料來源：作者繪製。

和幣值酌予調整。

其次，剔除非方案之影響力，考量因素包括無謂因子、歸因因子、移轉因子及衰退因子，並為各別指標設定比例。

最後，計算SROI值。本研究計算期間為2017-2020年，計算週期為一年，分別是2017、2018、2019、2020年。彙總計畫執行過程中產生的所有正負效益。因本研究屬評估型，主要採計自歷史數據，故不折現計算。計算投資所獲得的社會價值。其公式為：

$$SROI = \text{總數值} / \text{總投入}$$
，總數值 = 每年影響力值加總。

每年影響力值 = 影響力總值 - (無謂因子 + 歸因因子 + 移轉因子 + 衰退因子)

### (五) 同儕檢視

為減少扎根理論編碼法在語意詮釋上的差異，透過同儕檢視 (Peer Review) 確認事件鏈是否合理，數值是否在想像範圍內，據以得到初步的確認。本研究邀請瑪利媽媽清潔高手工作隊先鋒隊主任杜國萍，參與事件鍊的確認。

## 參、資料分析

### 一、確定SROI分析範圍，識別利益相關方

本研究選定瑪利亞基金會庇護就業中心位於臺中市政府A棟大樓的瑪利媽媽手

作麵包庇護商店，作為評估方案。該方案的設立目的，依據《身心障礙者權益保障法》(1980/2021) 意旨，主要係保障身心障礙者的就業權益，使其擁有平等參與的機會，以促進其自立與發展。

本方案之利害關係人有庇護員工、家長或家庭照顧者、店長、技輔員、志工、顧客、母基金會主管機關勞工局及供應商等。關係人有近、遠，有直接、間接之分，核心的利害關係人指的是固定參與核心服務或活動的那群人，他是這個計畫最重要的部分，有著密切難分的關係。母基金會主要支持行政會計作業、心理諮商和正向行為支持，本研究評估期間未申請勞工局補助，考量本研究投資報酬計價特性，篩除關係相對稍遠、較間接的就服員、顧客、母基金會、勞工局及供應商，聚焦於庇護員工、家庭照顧者、店長、技輔員及志工等人。

技輔員除投入日常營運活動外，尚投入許多心力和時間在職業重建服務過程中，產出的活動包括個案研討、庇護見習、在職訓練、支持輔導、職務再設計、資源連結及轉銜服務等。這些活動直、間接促成多位身心障礙員工的穩定就業、工作技能和軟性能力的提升，也讓家長或家庭主要照顧者直接獲益，包括能夠有更多的時間安排自己的休閒或進修活動。此外，在庇護商店營運的過程中，有五位志工長期投入協助的工作 (如：包裝、桌面

收拾和產品介紹等），其中多數必須投入的代價是放棄休憩或陪伴家人的時間，有一位是額外付出往返商店的交通費。

## 二、描繪成果

在臺灣，即使提供了受支持的就業計畫和就業諮詢支持服務，許多身心障礙者仍然難以適應或融入工作場所，導致就業不穩定。相比之下，本方案藉由特教專業者創造了真正的身心障礙者友好型工作場所，從面試、工作設計、現場培訓和員工援助計畫，所有這些要素相結合，是身心障礙參

與者實現長期工作穩定的關鍵因素。經訪談和同儕檢視，本研究整理出投入專業資源產出活動包括個案研討、庇護見習、在職訓練、支持輔導、職務再設計、資源連結及轉銜服務等。在描繪成果這個階段，使用事件鍊來串連產出到成果的因果關係，稱之為影響力地圖，臚列如表1。

藉由影響力地圖，可清楚描繪出Output（產出）和Outcome（成果）之間的發展歷程和關聯。「產出」係指將資源運用於那些服務或活動，「成果」係指這些服務或活動為服務對象創造的具體效

表1 影響力地圖——服務使用者（庇護員工）

產出 (活動)	事件鍊	成果
工作前準備	個案評估→個案轉銜或連結到工場→職業評量→通過職輔評量→強化訓練→穩定就業	穩定就業收入
	正式上班前的實際現場操作→個案轉銜或連結到工場→職業評量→通過職輔評量→強化訓練→穩定就業	穩定就業收入
	成為庇護商店員工→商店嚴格遵守《勞動基準法》→獲得了廣泛的保險保障和員工福利	勞工福利保障
在職訓練 —個別式 —團體式	工作效率不彰→在職訓練→工作速度加快→承擔更多職務→產能提升→調升薪資	增加就業收入
	欠缺金錢管理的觀念→在職訓練→學習記帳→金錢管理的觀念及能力提高→學會金錢管理→學會儲蓄及分配花費	學會記帳、儲蓄及分配花費
	在職訓練→人際關係的觀念提升→表達的能力進步→減少與主管和同事間的衝突→增進人際關係	減少衝突並增進與人際關係
	在職訓練→人際互動與關係的觀念提升→運用顧客應答SOP→表達的能力進步並有禮貌→降低顧客的不滿意度→來客數增加→商店營收增加→獎金增加	增加工作績效獎金

產出 (活動)	事件鍊	成果
支持輔導	缺乏互助動機→不會主動幫忙同事→支持輔導→願意嘗試→嘗試未成功→技輔員協助→嘗試成功→賦予進階工作→體驗成長→型塑正向工作態度→主動協助同事	促進團隊合作意識與行動
	不會獨自搭公車→支持輔導→獨自搭乘公車上班→順利工作	穩定就業收入
	親職輔導→助家屬看見身心障礙子女的能力→庇護員工感覺溫暖、安全→增加在家庭中的自我效能感→緩解抑鬱	減少憂鬱的程度與次數
職務再設計	職務再設計→輔具服務→勝任工作→穩定就業	穩定就業收入
	職務再設計→個別化SOP→勝任工作→穩定就業	穩定就業收入
	職務再設計→調整工作內容、時間→勝任工作→專業職稱(如咖啡手沖師)→更有自信心及成就感	增進自信與成就感
資源連結	連結母基金會資源→麻吉家族社團→自主選擇社團→能主動發問與表達→自我做決定	提升自我決策的能力
	連結母基金會資源→麻吉家族社團→參與多元社團活動→與同儕互動更良好、適切	增進人際關係
	不願意參加活動→連結母基金會資源→麻吉家族社團→參加社團→同儕互動與影響→參加服務性服務如擔任志工、福委會委員等	擔任志工社會參與
轉銜服務	工作勝任→庇護員工了解公開市場的職業前景→具轉銜意願→轉銜服務→轉銜至一般就業市場	轉銜至一般就業
	技輔員受訓→個別化訓練→連結學校資源→模擬實作→證照培訓→轉銜服務→轉銜至職重接案	轉銜至一般就業
	技輔員受訓→個別化訓練→連結學校資源→模擬實作→證照培訓→轉銜服務→轉銜至一般就業市場	轉銜至一般就業
	以轉銜為目標的服務輸送→提升職能的職務與流程設計→監督工作成果與品質→建立並維持服務對象習慣公開就業市場的運作模式→工作態度與技能的養成及獨立→轉銜服務→轉銜至職重接案	轉銜至一般就業
	以轉銜為目標的服務輸送→提升職能的職務與流程設計→監督工作成果與品質→建立並維持服務對象習慣公開就業市場的運作模式→工作態度與技能的養成及獨立→轉銜服務→轉銜至一般就業市場	轉銜至一般就業

資料來源：作者整理。

益。以在職訓練這產出項目為例，某位庇護員工原本工作效率不彰，經過系統化的在職訓練（產出）之後，工作速度加快，能夠承擔更多的工作項目與職務，進而提升其產能，在按產能敘薪的制度下，他的薪水也跟著提高了（成果）。

技輔員投入職業重建各項活動的資源的衡量方式主要是投入的時間，投入個別庇護員工的時間，主要視其支持需求程度而定，庇護員工產能愈低的工作項目，需要技輔員支持的程度便愈高，反之亦然；亦即，支持需求程度與其產能呈現負相

關。本研究商店，庇護員工產能的計算係經過一套相當精密、客觀的過程，應足以作為資源投入價格化的計算基礎。

本研究重要發現之一係庇護工場的效益不獨發生在身心障礙者身上，而是外溢至家庭照顧者。表2描繪利害關係人——家庭照顧者的產出和成果。子女有了一份穩定的工作，家庭照顧者可以將過去投入照顧子女的心力與時間轉而運用在社交、休閒活動或是就業以增加收入，分配給子女的零用金也因此省下來。經整理，本服務對照顧者的影響力地圖為表2。

表 2 影響力地圖——家庭照顧者

事件鍊	成果
子女經常換工作→子女穩定在瑪利亞商店工作→穩定就業收入→減少憂鬱增進自信及自我決策→積極社區參與或學習付出→家長滿意子女的改變與成長→家長照顧子女的壓力減輕	家長照顧子女的壓力減輕
父母與子女常衝突→子女較就業前主動、體貼及表達感謝→子女幫忙做家事、當志工服務社區→父母減少對子女的擔憂→父母花更多時間參與社交或休閒活動	花更多時間參與社交或休閒活動
子女沒有穩定工作→父母間或與子女間常衝突→子女在庇護商店穩定就業→父母之間或與子女間的關係更和諧	家人間的關係更和諧
父母給零用金→子女穩定就業→穩定就業收入→學會金錢管理→學會儲蓄→父母不用給零用金	父母節省零用金
缺乏扮演親職的適當技巧→參加親職教育或座談會→促進與老師間的互動→更加了解子女在職場中工作的情形、人際互動的情形→習得扮演優良親職的技巧	習得扮演優良親職的技巧
身心障礙者習慣性依賴→手足花許多時間陪伴或照顧→技輔員支持輔導、資源連結→身心障礙者參與家庭以外的活動或社團→身心障礙者獨立自主→手足就業增加收入	增加家庭照顧者就業的收入

說明：產出（活動）為「子女穩定在瑪利亞庇護商店工作與使用服務」。

資料來源：作者整理。

### 三、證明成果，給成果定價

這個步驟在於呈現每一事件鍊產生影響力的實際結果，以及將結果的價值貨幣化。貨幣化的方式通常是先賦予成果合適的量化指標，然後依循這項指標尋找能夠證明結果的資料來源，最後是以一項財務代理指標為這個成果定價。

例如，在提供支持輔導活動中，親職輔導最終緩解了庇護員工的抑鬱心情，此一事件鍊的成果為「減少憂鬱的程度與次數」，藉由訪談及問卷，有六位庇護員工認可該活動達到減少憂鬱的成果。接著我們為此一成果設定的量化指標為「接受心理諮商的人數」，這項指標須配合財務代理指數的選用，才能有一致的成果表達。參考國內、外相關研究之後，研究者使用顯露偏好選擇的財務代理指標為「心理諮商費」。所謂「顯露偏好法」，是指以市場上的商品或服務價格作為偏好的選項，我們蒐集到五個市場服務價格，金額從小到大依序為：（一）SofaSoda「壓力管理課程」，3,900元／年；（二）心啟情「心理治療－SUCCESS」，4,800元；（三）Beiclass「12堂自助助人的心理學課程」，單一主題課程6,000元；（四）個別心理諮商費，1,500元／小時；（五）Beiclass「12堂自助助人的心理學課程」，全部課程20,000元。設計在問卷中供填答，為答題者減少憂鬱程度與次數

的成果定價。

財務代理指數的選用，除了「顯露偏好法」外，常用的方法包括：「或有估值法」，直接詢問人們他們如何評價事物。這種方法評估人們的支付意願或接受補償的意願；從原則上講，這與股票市場的估值沒有什麼不同，股票市場的估值只是反映買方和賣方的累積主觀估值。其次是「家庭平均支出法」。通常運用在家庭娛樂、健康或住家改善方面的支出，這類數據通常可以從政府統計調查資料庫取得。此外尚有「差旅費用法」，人們通常願意走一段距離以獲取他們認為有價值的商品和服務。這種不便之處可以轉化為金錢，以估算這些商品和服務的收益（Lawlor et al., 2009）。

利害關係人庇護員工第三階段研究結果如表3。

本階段將上階段成果相同的事件鍊剔除，以避免重複計算。本研究發現，庇護工場的利害關係人尚包括家庭照顧者，邀請部分家庭照顧者進行訪談，繪製影響力地圖後，設計問卷，並依據填答修正成果與指標。家庭主要照顧者在此階段的研究結果繪如表4。

其中，成果指標「家庭照顧者壓力減輕」的財務代理指數「感覺能控制生活」，及成果指標「家人間關係更和諧」的財務代理指數「可以信賴家人」係使用服務於Housing Associations' Charitable

表 3 SROI 第三階段研究結果——庇護員工

產出 (活動)	成果	指標	來源	數量	財務代理指標
工作前準備 —個案研討 —庇護見習	穩定就業收入	獲得全工時薪資收入的人數	薪資清冊	6	庇護員工平均每月薪資收入
	勞工福利保障	獲得雇主負擔勞保、健保及退休金的人數	人事統計	6	雇主負擔庇護員工勞保、健保及退休金
在職訓練 —個別式 —團體式	學會記帳、儲蓄及分配花費	增加儲蓄及節省花費金額的人數	訪談及問卷	6	儲蓄及節省花費的金額
	減少衝突並增進與人際關係	增進人際關係與溝通／表達能力的人數	訪談及問卷	5	人際關係與溝通課程報名費*
	增加工作績效獎金	獲得工作績效獎金的人數	績效獎金計算表	5	庇護員工績效獎金收入
	提升自信與責任感	提升自信心的人數	訪談及問卷	6	自信心訓練課程費用**
支持輔導	促進團隊合作意識與行動	主動協助同事的人數	訪談及問卷	6	團隊合作訓練課程費用***
	減少憂鬱的程度與次數	接受心理諮商的人數	訪談及問卷	6	心理諮商費****
資源連結	提升自我決策的能力	增進對身心障礙人士的權利意識	訪談及問卷	6	自主賦予價值
轉銜服務	轉銜至一般就業	增加薪資金額的人數	轉銜單位薪資清冊	1	較庇護商店每年增加的薪資收入

\* 參考來源為：生產力中心「人際關係與衝突化解課程」，3,500元／6小時；資策會教育研究所「人際關係與溝通技巧課程」，5,000元／7小時；卡姐「出色溝通力14班」，9,800元／7小時；衍聲說藝坊「筑君老師的輕鬆說話課」，19,000元／18小時；卡內基中心「溝通人際精華班」，29,000元／三日；郭育志「人際關係與溝通技巧一對一課程」，66,000元。

\*\* 參考來源為：世界辦公室「如何增加自信？線上課程」，2,680元；Ivy's house life「蒙特梭利IC親子活動」，5,000元／5小時 (<https://play.niceday.tw/product/4091>)；實踐大學教育推廣部「小大人表達學院—兒童自信表達營」，8,500元／三日 (<https://eec.usc.edu.tw/Front/Classdetail?Class=8714>)；MR. P自信教練「自信力：兩日量身打造班」，12,000元；卡內基「青少年班」，28,000元。

\*\*\* 參考來源為：Udemy「團隊合作課程」(影片)，1,000元／3小時；中國生產力中心「工作團隊與團隊協作」，2,000元／5小時 (<https://store.cpc.org.tw/Train/Contents/T85366>)；財團法人中華工商研究院「職場A+挫折容忍、團隊合作課程」，3,200元／7小時 (<https://www.cicr.org.tw/edu/index.php?do=course&p=4&id=886>)；創動力企業顧問「Dynamix-線上團隊培訓」，6,000元／3小時 (<https://dynamix.com.hk/portfolio/virtual-team-building/>)；童創文化「團隊合作課程」，9,600元／8小時 (<https://www.kiddyimagination.hk/blank-19>)。

\*\*\*\* 參考來源為：SofaSoda「壓力管理課程」，3,900元／年；心啟情「心理治療－SUCCESS」，4,800元（<http://mind.dailyweb.hk/workshop-courses-2/child-parent-dyad-course/402-success-child-parent-relationship-coaching-course.html>）；Beiclass「12堂自助助人的心理學課程」（單一主題課程），6,000元；個別心理諮商費，1,500元／小時；Beiclass「12堂自助助人的心理學課程」（全部課程），20,000元。

資料來源：作者整理。

表 4 SROI 第三階段研究結果——家庭照顧者

成果	指標	來源	數量	財務代理指標
家長照顧子女的壓力減輕	家庭照顧者壓力減輕的人數	訪談及問卷	5	感覺能控制生活（Trotter et al., 2014）
花更多時間參與社交或休閒活動	參加社團活動或休閒娛樂支出金額增加的人數	訪談及問卷	5	參加社團活動或休閒娛樂增加支出的金額
家人間的關係更和諧	家人間關係更和諧的人數	訪談及問卷	5	可以信賴家人（Trotter et al., 2014）
父母節省零用金	家庭照顧者減少支出的人數	訪談及問卷	5	父母節省支出零用金的金額
習得扮演優良親職的技巧	從親職教育獲益的人數	訪談及問卷	5	親職成長課程費用（FRIENDS National Center for Community-Based Child Abuse Prevention, n.d.）
增加家庭照顧者就業的收入	家庭照顧者就業薪資增加的人數	訪談及問卷	5	家庭照顧者就業薪資增加的金額

說明：產出（活動）為「子女穩定在庇護商店就業與使用服務」。

資料來源：作者整理。

Trust（HACT）的Trotter等人（2014）所發展研究的成果，兩者皆取自健康類型指標，前者“Feel in control of life（adult）”，平均社會價值為12,047英鎊，後者“Can rely on family”平均社會價值為6,784英鎊。

HACT在如何衡量社會價值這個領域，處於英國的領先地位，它推出新的社會價值銀行（Social Value Bank）和

社會價值洞察工具（Wellbeing Valuation Approach），不斷創新，讓使用者可以監控、建模和衡量社會影響力，進而改善服務、提升決策能力並擴大影響力。採取的方法為對大型全國調查的結果進行分析，以分離出特定因素對個人福祉的影響，然後分析揭示了將某人的福祉提高相同數量所需的等量金錢。

#### 四、確認影響力

此階段有兩項重要的工作：（一）考慮敏感性因子；（二）確定成果持續期，推估影響力地圖逐年的變化。確認影響力目標是剔除非方案之影響力，考量因素共有四個。

無謂因子（Deadweight）指不論方案是否介入，改變都會發生的成果。本研究問卷在每一關於來到底護工場工作的改變題項上，設計的問題為：「如果沒有來庇護商店工作，你認為你改變的機會有多大」，答題者有五項選擇：（一）0%；（二）1-25%；（三）26-50%；（四）51-75%；（五）76-100%。

移轉因子（Displacement）指活動所產生的成果，並不是真的解決問題帶來改變，而只是將問題轉移到其他地方。本研究尚無適用之情形。

歸因因子（Attribution）指改變的發生要歸因於其他因素的貢獻。本研究問卷在每一關於來到底護工場工作的改變題項上，設計的問題為：「如果你參加瑪利亞基金會以外的其他計畫，你認為達到同樣改變的機會有多大」，答題者有五項選擇：（一）0%；（二）1-25%；（三）26-50%；（四）51-75%；（五）76-100%。

衰退因子（Drop-off）指活動所帶來的成果，隨著時間的流逝，很有可能逐漸

減少，而其遞減的幅度即為衰減因子。本研究問卷在每一關於來到底護工場工作的改變題項上，設計的問題為：「您的改變持續多長的時間？」，答題者有四項選擇：（一）一年；（二）二年；（三）三年；（四）四年。

每位庇護員工填答內容皆不相同。表5係根據庇護員工A問卷填答結果編製，呈現各別成果的影響因素及百分比率。

每位家庭照顧者填答內容皆不相同。表6係根據家庭照顧者丁（庇護員工E母親）問卷填答結果編製，呈現各別成果的影響因素及百分比率。

#### 五、計算SROI值

本研究計算期間為2017-2020年，計算週期為一年，分別是2017、2018、2019、2020年。彙總計畫執行過程中產生的所有正負效益。因本研究屬評估型，主要採計自歷史數據，故不折現計算。計算投資所獲得的社會價值。其公式為：

$$SROI = \text{總數值} \div \text{總投入}$$
，總數值 = 每年影響力值加總。

每年影響力值 = 影響力總值 - （無謂因子 + 歸因因子 + 移轉因子 + 衰退因子）。

計算方法為：原始值 × （1 - 無謂因子） × （1 - 歸因因子） × （1 - 移轉因子） × （1 - 衰退因子）

投入活動成本的計算對象為技輔員，

技輔員有兩位，人事費包括薪資、津貼、獎金、雇主負擔勞保費、健保費及退休金。經計算兩位平均總支持率為60.5%，其他39.5%歸屬營業成本，不作為分攤成本。本研究以其支持各別庇護員工的比例，作為分攤基礎，年度總支持比例加

總為100%。支持比例主要源自產能計算表，產能比和支持比呈負相關；其次源自支持密度評量（Supports Intensity Scale, SIS）。技輔員支持占比及投入成本分配依照百分率表換算為人事成本投入金額如表7。

表 5 SROI 第四階段研究結果——庇護員工 A

第二階段		第三階段	第四階段			
產出 (活動)	成果	財務代理指標	無謂因子 (%)	轉移因子 (%)	歸因因子 (%)	衰退因子 (%)
工作前準備 —個案研討 —庇護見習	穩定就業收入	庇護員工平均每 月薪資收入	0	0	0	0
	勞工福利保障	雇主負擔庇護員 工勞保、健保及 退休金	0	0	0	0
在職訓練 —個別式 —團體式	學會記帳、儲蓄 及分配花費	儲蓄及節省花費 的金額	0	0	0	0
	減少衝突並增進 與人際關係	人際關係與溝通 課程報名費	25	0	100	0
	增加工作績效獎 金	庇護員工績效獎 金收入	0	0	0	0
支持輔導	提升自信與責任 感	自信心訓練課程 費用	25	0	25	0
	促進團隊合作意 識與行動	團隊合作訓練課 程費用	50	0	0	0
資源連結	減少憂鬱的程度 與次數	心理諮商費	25	0	25	0
	提升自我決策的 能力	自主賦予價值	25	0	25	0
轉銜服務	轉銜至一般就業	較庇護商店每年 增加的薪資收入	0	0	0	0

資料來源：作者整理。

表 6 SROI 第四階段研究結果——家庭照顧者 E

第二階段 成果	第三階段 財務代理指標	第四階段			
		無謂因子 (%)	轉移因子 (%)	歸因因子 (%)	衰退因子 (%)
家長照顧子女的壓力減輕	感覺能控制生活	0	0	25	0
花更多時間參與社交或休閒活動	參加社團活動或休閒娛樂增加支出的金額	25	0	25	0
家人間的關係更和諧	可以信賴家人	0	0	25	0
父母節省零用金	父母節省支出零用金的金額	25	0	25	0
習得扮演優良親職的技巧	親職成長課程費用	0	0	0	0
增加家庭照顧者就業的收入	家庭照顧者就業薪資增加的金額	25	0	25	0

說明：第二階段之產出（活動）為「子女穩定在庇護商店就業與使用服務」。

資料來源：作者整理。

表 7 技輔員支持百分率及投入成本分配表

庇護 員工	2017年		2018年		2019年		2020年	
	支持 百分率	投入成本 (元)	支持 百分率	投入成本 (元)	支持 百分率	投入成本 (元)	支持 百分率	投入成本 (元)
A	6.7	40,172	—	—	—	—	—	—
B	19.1	114,335	16.9	111,460	18.6	115,884	18.4	118,663
C	18.6	111,245	14.6	96,261	15.1	93,761	14.2	91,694
D	27.2	162,747	23.3	154,017	24.0	149,596	23.4	151,026
E	28.3	168,927	23.7	156,044	23.0	143,275	25.3	163,252
F	—	—	0.0	0	19.3	120,098	18.7	120,821
G	—	—	21.5	141,858	—	—	—	—
合計	100.0	597,426	100.0	659,640	100.0	622,613	100.0	645,455

資料來源：作者整理。

庇護員工G因故未能接受訪談，投入與產出皆不予計價，不影響庇護員工整體SROI的計算和數值的正確性。經計算，

A~F六位庇護員工的SROI依序如表8至表13。

表 8 SROI 表（庇護員工 A）

第一階段 利害關係人	第二階段		第三階段	第四階段				第五階段				
	投入	產出 (活動)	財務代理 指標	無謂 因子 (%)	轉移 因子 (%)	歸因 因子 (%)	衰退 因子 (%)	第一年	第二年	第三年	第四年	
庇護 員工 A	\$40,172	工作前準備 —個案研討 —庇護見習	庇護員工平均每月薪資收入	0	0	0	0	202,944	0	0	0	
			雇主負擔庇護員工勞保、健保及退休金	0	0	0	0	38,538	46,468	52,241	52,665	
			儲蓄及節省花費的金額	0	0	0	0	36,000	36,000	36,000	36,000	
			人際關係與溝通課程報名費	25	0	100	0	0	0	0	0	0
			庇護員工績效獎金收入	0	0	0	0	19,652	0	0	0	
			自信心訓練課程費用	25	0	25	0	15,750	15,750	15,750	15,750	
			團隊合作訓練課程費用	50	0	0	0	3,000	3,000	3,000	3,000	
			心理諮商費	25	0	25	0	3,375	3,375	3,375	3,375	
			自主賦予價值	25	0	25	0	8,438	8,438	8,438	8,438	
			轉銜服務	0	0	0	0	0	53,132	67,595	76,184	
每年合計							327,697	166,163	186,399	195,412		
每一元的社會回報							\$8.16					
TOTAL SROI=\$8.16												

資料來源：作者整理。

表 9 SROI 表 (庇護員工 B)

第一階段 利害關係人	第二階段		第三階段	第四階段				第五階段			
	投入	產出 (活動)	財務代理 指標	無謂 因子 (%)	轉移 因子 (%)	歸因 因子 (%)	衰退 因子 (%)	第一年	第二年	第三年	第四年
庇護 員工 B	2017年	工作前準備	庇護員工	0	0	0	0	112,188	118,580	124,740	111,698
	\$114,335 :	一個案研討	平均每月								
	2018年	一庇護見習	薪資收入								
	\$111,460 :		雇主負擔	0	0	0	0	27,490	27,996	30,664	31,128
	2019年		庇護員工								
	\$115,884 :		勞保、健								
	2020年		保及退休								
	\$118,663		金								
		在職訓練	儲蓄及節	0	0	0	0	84,000	84,000	84,000	84,000
		一個別式	省花費的								
		一團體式	金額								
			人際關係	25	0	50	0	3,675	3,675	3,675	3,675
			與溝通課								
		程報名費									
		庇護員工	0	0	0	0	12,506	12,519	9,315	6,062	
		績效獎金									
		收入									
		自信心訓	25	0	50	0	10,500	10,500	10,500	10,500	
		練課程費									
		用									
	支持輔導	團隊合作	25	0	50	0	750	750	750	750	
		訓練課程									
		費用									
		心理諮商	0	0	0	0	9,000	9,000	9,000	9,000	
		費									
	資源連結	自主賦予	0	0	25	0	6,750	6,750	6,750	6,750	
		價值									
	轉銜服務	較庇護商	0	0	0	0	0	0	0	0	
		店每年增									
		加的薪資									
		收入									
每年合計								266,859	273,770	279,394	263,563
每一元的社會回報								\$2.33	\$2.46	\$2.41	\$2.22
TOTAL SROI=								\$2.35			

資料來源：作者整理。

表 10 SROI 表（庇護員工 C）

第一階段 利害關係人	第二階段		第三階段	第四階段				第五階段				
	投入	產出 (活動)	財務代理 指標	無謂 因子 (%)	轉移 因子 (%)	歸因 因子 (%)	衰退 因子 (%)	第一年	第二年	第三年	第四年	
庇護 員工 C	2017年 \$111,245 ;	工作前準備 一個案研討	庇護員工 平均每月 薪資收入	0	0	0	0	115,968	138,600	152,466	164,220	
	2018年 \$96,261 ;	一庇護見習	雇主負擔 庇護員工 勞保、健 保及退休 金	0	0	0	0	25,726	31,222	34,315	37,380	
	2019年 \$97,761 ;	在職訓練 一個別式 一團體式	儲蓄及節 省花費的 金額	25	0	25	0	27,000	27,000	27,000	27,000	
	2020年 \$91,694		人際關係 與溝通課 程報名費	0	0	25	0	7,350	7,350	7,350	7,350	
			庇護員工 績效獎金 收入	0	0	0	0	8,609	11,221	11,921	11,918	
			自信心訓 練課程費 用	0	0	25	0	9,000	9,000	9,000	9,000	
		支持輔導	團隊合作 訓練課程 費用	0	0	0	0	6,000	6,000	6,000	6,000	
			心理諮商 費	0	0	25	0	6,750	6,750	6,750	6,750	
		資源連結	自主賦予 價值	0	0	25	0	27,000	27,000	27,000	27,000	
		轉銜服務	較庇護商 店每年增 加的薪資 收入	0	0	0	0	0	0	0	0	
	每年合計								233,403	264,143	281,802	296,618
	每一元的社會回報								\$2.10	\$2.74	\$3.01	\$3.23
	TOTAL SROI=\$2.74											

資料來源：作者整理。

表 11 SROI 表（庇護員工 D）

第一階段 利害關係人	第二階段		第三階段	第四階段				第五階段			
	投入	產出 (活動)	財務代理 指標	無謂 因子 (%)	轉移 因子 (%)	歸因 因子 (%)	衰退 因子 (%)	第一年	第二年	第三年	第四年
庇護 員工 D	2017年	工作前準備	庇護員工	0	0	0	0	40,903	60,940	78,538	84,585
	\$162,747 ;	一個案研討	平均每月								
	2018年	一庇護見習	薪資收入								
	\$154,017 ;		雇主負擔	0	0	0	0	17,610	21,672	23,938	25,192
	2019年		庇護員工								
	\$149,596 ;		勞保、健								
	2020年		保及退休								
	\$151,026		金								
		在職訓練	儲蓄及節	0	0	50	0	22,800	22,800	22,800	22,800
		一個別式	省花費的								
		一團體式	金額								
			人際關係	0	0	50	0	14,500	14,500	14,500	14,500
			與溝通課								
		程報名費									
		庇護員工	0	0	0	0	1,000	7,902	6,545	4,665	
		績效獎金									
		收入									
		自信心訓	0	0	50	0	4,250	4,250	4,250	4,250	
		練課程費									
		用									
	支持輔導	團隊合作	0	0	50	0	3,000	3,000	3,000	3,000	
		訓練課程									
		費用									
		心理諮商	0	0	50	0	3,000	3,000	3,000	3,000	
		費									
	資源連結	自主賦予	0	0	50	0	30,000	30,000	30,000	30,000	
		價值									
	轉銜服務	較庇護商	0	0	0	0	0	0	0	0	
		店每年增									
		加的薪資									
		收入									
每年合計								137,063	168,064	186,571	191,992
每一元的社會回報								\$0.84	\$1.09	\$1.25	\$1.27
TOTAL SROI=								\$1.11			

資料來源：作者整理。

表 12 SROI 表（庇護員工 E）

第一階段 利害關係人	第二階段		第三階段	第四階段				第五階段				
	投入	產出 (活動)	財務代理 指標	無謂 因子 (%)	轉移 因子 (%)	歸因 因子 (%)	衰退 因子 (%)	第一年	第二年	第三年	第四年	
庇護 員工 E	2017年 \$168,927 ; 2018年 \$156,044 ; 2019年 \$143,275 ; 2020年 \$163,252	工作前準備 一個案研討 一個庇護見習 在職訓練 一個別式 一個團體式	庇護員工 平均每月 薪資收入 雇主負擔 庇護員工 勞保、健 保及退休 金	0	0	0	0	25,231	65,525	92,403	95,449	
			儲蓄及節 省花費的 金額	0	0	25	0	22,500	22,500	0	0	
			人際關係 與溝通課 程報名費	0	0	50	0	9,500	9,500	0	0	
			庇護員工 績效獎金 收入	0	0	0	0	0	0	0	0	
			自信心訓 練課程費 用	0	0	25	0	9,000	9,000	0	0	
		支持輔導	團隊合作 訓練課程 費用	0	0	25	0	4,500	4,500	0	0	
			心理諮商 費	0	0	25	0	4,500	4,500	0	0	
		資源連結	自主賦予 價值	0	0	25	0	22,500	22,500	0	0	
		轉銜服務	較庇護商 店每年增 加的薪資 收入	0	0	0	0	0	0	0	0	
					每年合計				111,099	158,617	117,053	120,371
					每一元的社會回報				\$0.66	\$1.02	\$0.82	\$0.74
					TOTAL SROI=\$0.80							

資料來源：作者整理。

表 13 SROI 表（庇護員工 F）

第一階段 利害關係人	第二階段		第三階段	第四階段				第五階段					
	投入	產出 (活動)	財務代理 指標	無謂 因子 (%)	轉移 因子 (%)	歸因 因子 (%)	衰退 因子 (%)	第一年	第二年	第三年	第四年		
庇護 員工 F	2019年 \$120,098 ; 2020年 \$120,821	工作前準備 - 個案研討 - 庇護見習  在職訓練 - 個別式 - 團體式  支持輔導  資源連結  轉銜服務	庇護員工 平均每月 薪資收入	0	0	0	0	0	0	115,962	125,664		
			雇主負擔 庇護員工 勞保、健 保及退休 金	0	0	0	0	0	0	28,902	30,856		
			儲蓄及節 省花費的 金額	0	0	0	0	0	0	60,000	60,000		
			人際關係 與溝通課 程報名費	0	0	25	0	0	0	14,250	14,250		
			庇護員工 績效獎金 收入	0	0	0	0	0	0	1,186	6,401		
			自信心訓 練課程費 用	25	0	0	0	0	0	15,750	15,750		
			團隊合作 訓練課程 費用	25	0	0	0	0	0	2,400	2,400		
			心理諮商 費	25	0	0	0	0	0	15,000	15,000		
			自主賦予 價值	0	0	25	0	0	0	50,000	50,000		
			較庇護商 店每年增 加的薪資 收入	0	0	0	0	0	0	0	0		
			每年合計									303,450	320,321
			每一元的社會回報									\$2.53	\$2.65
TOTAL SROI=\$2.59													

資料來源：作者整理。

合併計算六位庇護員工的社會投資報酬，得出表14。

為更一目瞭然，編製簡表如表15。

## 六、報告、應用與SROI常態化

### （一）利害關係人——庇護員工

研究結果發現，在2017-2020年期間，瑪利亞手作麵包庇護工場每投入1元在庇護員工身上，可以產出2.01元的社會價值。每投入1元產生近2元的報酬，投報率接近100%，表示是一項划算的投資。就各別庇護員工來看，研究資料期間，除E的SROI低於1元，其他五人皆超過1元。

從整體數據趨勢觀之，2019、2020兩個年度SROI為2.13元、2.11元，高於2017、2018年的1.80元、1.97元，意味多數庇護員工使用方案服務的年資愈長，在經濟、心理及社會層面獲得的福祉也愈多。

從研究結果觀之，瑪利媽媽手作麵包庇護工場對庇護員工的社會價值，除了薪資、福利、工作獎金、儲蓄等有形的影響，尚有無形的影響，包括減少衝突並增進人際關係、提升自信與責任感、增進團隊合作意識與行動、減少憂鬱的程度與次數，及提升自我決策的能力等。除了庇護員工本人的認知，多位家庭照顧者在對本服務方案成效的回饋時亦表示，在人際關係方面，子弟和他人之間衝突減少，且持續進步中，學習如何和他人平等相處以及

應對的技巧，以至於連親子關係也改善了，從對立漸漸變得更加和睦等等。

### （二）利害關係人——家庭照顧者

在計算家庭照顧者投入成本時發現，若子女沒有到底護工場，多數只能待在日間照顧中心或家裡，此時投入成本即為機會成本，亦即待在日照中心或家裡產生的有形效益，經統計皆為零。故，研究者僅以社會價值而非SROI呈現如表16。

研究結果發現，家庭照顧者皆正面肯定庇護工場對其個人和家庭產生的影響，累計四年的社會價值，最低尚有658,092，最高達到11,725,603，相當耀眼。唯瑪利媽媽手作麵包庇護商店服務對照顧者產生的社會價值，並未如庇護員工SROI表的第四階段，考量其他因素（如整體社會環境的影響），藉由無謂因子、轉移因子、歸因因子、衰退因子的彙計與分析剔除與本服務無關的社會價值。

### （三）利害關係人——志工

有五位志工經常投入庇護工場的服務，擔任志工的年資皆超過10年，最高達20年。服務項目主要是包麵包、桌面收拾、產品介紹。由這五位志工填寫問卷，唯一題項為「關於因為擔任志工而增進您對身障者的權利意識之敘述，您認同者請打勾（可複選），認識並了解身心障礙者」：（1）扭轉對身心障礙者的刻板

表 14 SROI 表（庇護員工合計）

第一階段 利害關係人	第二階段		第三階段	第四階段				第五階段				
	投入	產出 (活動)	財務代理 指標	無謂 因子 (%)	轉移 因子 (%)	歸因 因子 (%)	衰退 因子 (%)	第一年	第二年	第三年	第四年	
庇護 員工 合計	2017年 \$597,426 :	工作前準備 — 個案研討	庇護員工 平均每月 薪資收入	0	0	0	0	497,234	383,645	564,109	581,616	
	2018年 \$650,641 :	— 庇護見習	雇主負擔 庇護員工 勞保、健 保及退休 金	0	0	0	0	122,732	147,950	165,808	171,287	
	2019年 \$517,783 :	在職訓練 — 個別式 — 團體式	儲蓄及節 省花費的 金額	0	0	0	0	192,300	192,300	229,800	229,800	
	2020年 \$645,455		人際關係 與溝通課 程報名費	25	0	100	0	35,025	35,025	39,775	39,775	
			庇護員工 績效獎金 收入	0	0	0	0	41,767	31,642	28,967	32,299	
			自信心訓 練課程費 用	25	0	25	0	48,500	39,500	55,250	55,250	
		支持輔導	團隊合作 訓練課程 費用	50	0	0	0	17,250	17,250	15,150	15,150	
			心理諮商 費	25	0	25	0	26,625	26,625	37,125	37,125	
		資源連結	自主賦予 價值	25	0	25	0	94,688	94,688	122,188	122,188	
		轉銜服務	較庇護商 店每年增 加的薪資 收入	0	0	0	0	0	53,132	67,595	76,184	
					每年合計				1,076,121	1,021,757	1,325,767	1,360,674
					每一元的社會回報				\$1.80	\$1.97	\$2.13	\$2.11
					TOTAL SROI=\$2.01							

資料來源：作者整理。

表 15 庇護員工 SROI 比較表

庇護員工	2017年	2018年	2019年	2020年	2017-2020年
A	8.16	—	—	—	8.16
B	2.33	2.46	2.41	2.22	2.35
C	2.10	2.74	3.01	3.23	2.74
D	0.84	1.09	1.25	1.27	1.11
E	0.66	1.02	0.82	0.74	0.80
F	—	—	2.53	2.65	2.59
合計	1.80	1.97	2.13	2.11	2.01

資料來源：作者整理。

表 16 庇護商店社會價值研究結果——照顧者

照顧者	2017年	2018年	2019年	2020年	合計
庇護員工B母	2,970,735	2,949,975	2,913,606	2,891,287	11,725,603
庇護員工C父	166,821	165,608	163,484	162,180	658,092
庇護員工D母	1,070,538	1,058,861	1,038,403	1,025,849	4,193,651
庇護員工E母	1,654,551	1,638,981	1,611,705	1,594,965	6,500,202
庇護員工F母	—	—	380,793	375,956	756,749

資料來源：作者整理。

印象；（2）能不受歧視；（3）能被公平的對待；（4）可以工作領薪水；（5）可以運用所擁有的能力與各種才華來貢獻社會；（6）跟其他人一樣可以自己做重要的決定；（7）有權利管理自己的錢；（8）可以自由決定想要的生活方式。結果五位志工皆認同並勾選每一選項。

影響力地圖的成果指標是「願意付出的金額來提升對身障者的權利意識」，填答者願意花多少錢來買上述這些認識，提

供1萬、5萬、10萬、20萬四個選項，結果有兩位選擇10萬，三位選擇20萬，合計的社會價值金額為80萬元。投入成本有四位為放棄休憩或陪伴家人的時間，一位是交通費，本研究投入成本計價僅採計有形支付，不採計無形成本，而交通費金額亦相當少，小至足以忽略。故，研究者僅以社會價值呈現，即80萬元。

為檢視數值是否在想像範圍內。本研究與蔡明翰（2020）〈慢飛兒庇護工場之

社會價值衡量〉結果：每投入1塊錢可以對各利害關係人創造2.06塊錢的社會價值「相當接近」。

## 肆、結語

### 一、庇護工場導入SROI作為績效評估指標

本研究遵循SROI六個主要的步驟並恪守七大原則，聚焦庇護員工、家庭照顧者及志工三類利害關係人。庇護員工之SROI，以技輔員人事費作為投入成本，設定合理的分攤率，將投入成本分攤給每位庇護員工，作為SROI計算公式之分母；以每位庇護員工產出成果的社會價值作為SROI公式之分子，分子除以分母即得出每一位庇護員工的SROI。2017-2020四個年度的研究結果，六位員工以年資為順序分別是8.16、2.35、2.74、1.11、0.80及2.59元。總社會價值由有形或無形的成果逐項組成，由選用的財務代理指數取代每一項成果指標，依據問卷結果得出影響數，剔除非本方案產生的影響數後彙計而得。每一項成果都依據影響力地圖的事件

鍊而來，應足以顯示利害關係人，即庇護員工因使用庇護工場的職業重建服務對其個人產生的效益之因果關係。

六位庇護員工四年整體的SROI為2.01元，意謂瑪利媽媽手作麵包庇護商店每投入新臺幣1元的輔訓成本，可產生2.01元的社會效益，頗具成效。本研究屬評估型，不計現值。由於庇護工場設立的目的係就需長期就業支持之身心障礙者，提供支持性服務，SROI可簡易呈現方案投資的成本效益，應可作為庇護工場績效評估工具及成效指標。

### 二、庇護工場財務報表表達

損益表由營業、非營業兩區域組成，目前技輔員人事費不拘有無申請政府補助，皆列入營業支出。基於技輔員之投入主要在支持庇護員工或補足其產能，本研究主張其人事費應全數列屬非營業支出。如此一來，營業成本或營業費用隨之降低，營業毛利率或營業利益率可提高，能合理反映庇護工場的損益結構和成本特性。經調整，瑪利媽媽手作麵包庇護商店調整前後的營業利益率見表17。

表 17 會計原則變動影響比較表——營業利益率

會計原則變動	2017年	2018年	2019年	2020年
調整前	-4.98%	4.94%	-0.41%	-8.83%
調整後	1.30%	9.59%	5.98%	-1.35%

資料來源：作者整理。

### 三、瑪利媽媽手作麵包SROI研究結論與限制

#### (一) 結論

本研究結果支持繼續投資瑪利媽媽手作麵包庇護工場有利於創造社會價值的結論，每投入1塊錢的技輔成本可以為每位庇護員工創造平均2.01塊錢的社會價值。SROI是兼顧社會、經濟指標的績效評估工具。本研究建立的SROI指標，考量財務績效和非財務績效，具體地揭露整體的營運成效，令利害關係人，包括庇護員工、家庭照顧者、志工和政府單位更清楚地了解經營者的努力對社會的貢獻程度。

#### (二) 研究限制

李宜樺等人(2017)表示，有些無形的改變，人們可能覺得「無價」，故質疑「財務代理變數」的運用。其實SROI的方法論並不在於為抽象的改變設定價格而已，其制定的主要目的是為了協助資源投入者傳達其投入的整體價值；將改變貨幣化，協助使用者傳達受影響的相對程度。其次，由於數據通常較文字敘述更利於使

用者進行判斷，因此用一致的相對的貨幣價值，將不同的成果放在同一平臺來進行衡量，亦有助於決策者進行決策。

「財務代理變數」並非成果指標本身，且使用大量的估計或假設，令第三人懷疑其可靠性。其實，對決策者而言為「足夠進行決策的資訊」便符合其使用目的，會比「絕對精準的資訊」更重要。是故，估計或假設仍需存在，不過，使用SROI進行衡量的組織，有責任透明揭露重大假設，裨益報告使用人進行判斷，或是將報告送經第三方驗證，以確保重大資訊皆妥善地揭露於報告書中。國內亦有前例，由公益團體自律聯盟進行研究並製作的《第一清潔社會企業SROI報告書》(Chen, 2018)，送交英國Social Value International審查並取得認證報告書。

(本文作者：李同正為財團法人瑪利亞社會福利基金會主任、國立暨南國際大學非營利組織經營管理碩士在職專班兼任教師；蕭百珍為財團法人瑪利亞社會福利基金會副主任)

**關鍵詞：**庇護工場、社會投資報酬、SROI、績效評估

### 📖 參考文獻

《身心障礙者權益保障法》(1980/2021修訂)。 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?pcode=D0050046>

- 吳宗昇、李俊達、張昭雅、陳鈺婷、余佳諾（2017）。《社會發展政策中長期個案計畫應用社會報酬率SROI評估之分析報告——以辦理原住民職業訓練為例》（計畫編號：PG10606-0047）。國家發展委員會。<https://ws.ndc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9hZG1pbmlzdHJhdG9yLzEwL3JlbGZpbGUvNTY0NC8yODM5Mi9lZWVIM2FmNS03YjViLTQ3NDAtYjEyNi1mMzgxZDlmNmI2YWYucGRm&n=56S%2b5pyD55m85bGV5pS%2f562W5Lit6ZW35pyf5YCL5qGI6KiI55Wr5oeJ55So56S%2b5pyD5aCx6YWs546HU1JPSeipleS8sOS5i%2bWIhuaekOacn%2bacq%2bWgseWRii3IroznqL8ucGRm&icon=.pdf>
- 李宜樺、吳佳餘、朱恩言（2017）。〈公共服務影響評估工具——「社會投資報酬率（SROI）」介紹〉。《國土及公共治理季刊》，5（1），30-41。
- 胡幼慧（主編）（1996）。《質性研究：理論、方法與本土女性研究實例》。巨流。
- 徐秀燕（2020）。《「身心障礙庇護工場執行成效評估」期末報告》（計畫編號：PG10906-0036）。勞動部勞動力發展署。<https://ws.wda.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvMjk5L3JlbGZpbGUvODc3NC8xMjA2NzEvYzFkYTtk3YjYtOTVmZi00MWY1LWJkMDItZGI3YmRIYTUyZDQ2LnBkZg%3D%3D&n=5bqH6K235bel5aC05Z%2B36KGM5oiQ5pWI6KmV5LW57WQ5qGI5aCx5ZGKLnBkZg%3D%3D>
- 勞動力發展署（2023）。〈全國庇護工場名冊〉。政府資料開放平臺。<https://data.gov.tw/dataset/42815>
- 奧利弗（Oliver, M.）、薩皮（Sapey, B.）、托馬斯（Thomas, P.）（2014）。《身心障礙社會工作》（葉琇嫻，譯）。心理。（原著初版年：1983）
- 楊家彥（2016）。〈重要議題評析——兼容經濟發展與影響力衡量〉。[https://findit.org.tw/upload/news/news\\_20160616001.pdf](https://findit.org.tw/upload/news/news_20160616001.pdf)
- 蔡明翰（2020）。《慢飛兒庇護工場之社會價值衡量》（碩士論文，國立中央大學）。臺灣博碩士論文知識加值系統。<https://hdl.handle.net/11296/ug6654>
- Chen, C. (2018). *SROI report of the "job design support by collaborators for disabled people in the open job market" project*. Taiwan NPO Self-Regulation Alliance. <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2023/05/The-SROI-Report-of-JSCDO.pdf>
- FRIENDS National Center for Community-Based Child Abuse Prevention. (n.d.). *Menu of outcomes and indicators*. <https://friendsncr.org/evaluation/logic-models/menu-of-outcomes-and-indicators/>
- Lawlor, E., Neitzert, E., Nicholls, J., & Goodspeed, T. (2009). *A guide to social return on investment*. Cabinet Office. [https://neweconomics.org/uploads/files/aff3779953c5b88d53\\_cpm6v3v71.pdf](https://neweconomics.org/uploads/files/aff3779953c5b88d53_cpm6v3v71.pdf)
- Trotter, L., Vine, J., Leach, M., & Fujiwara, D. (2014). *Measuring the social impact of community investment: A guide to using the wellbeing valuation approach*. HACT. <https://www.ceci.org.uk/wp-content/uploads/2019/03/MeasuringSocialImpactHACT2014.pdf>