

# 社會企業 展現價值工具手冊

一本推動組織社會創新的入門書

多元就業  
開發方案



策略



參與  
及責信

社會  
影響力

營運

組織  
永續性

社會事業  
成效



培力  
就業計畫

社會企業



勞動部勞動力發展署  
LABOUR FORCE DEVELOPMENT AGENCY





# 目錄



目錄 .....	1
序言 .....	1
步驟一：定義受眾及他們的需求 .....	5
步驟二：擬定成效版型的視覺呈現 .....	7
步驟三：繪製資訊需求 .....	13
步驟四：設計版型 .....	21
步驟五：更新內容 .....	25
附件 A：繪製深入的資訊地圖 .....	29
致謝 .....	48
中文版發行致謝辭 .....	49





# 序言

展現價值手冊可以幫助你控管收集來的資料，了解如何使用這些資料去傳達組織、社會企業或是計畫的成效和價值。本手冊中會讓你了解你的資訊需求、如何收集資訊、和如何設計一個能融入組織成效和價值摘要的「成效版型」。

這個流程包含了下列幾個步驟：

**步驟一** 定義受眾及他們的需求

**步驟二** 擬定「成效版型」的視覺呈現

**步驟三** 繪製資訊需求

**步驟四** 設計版型

**步驟五** 更新內容

# 本工具手冊的架構

本手冊的提示會帶領你走過所有的步驟。每步驟都會在一開始介紹這個步驟的目的，並附帶練習。這些練習包含以下的形式：

在某些案例中你會接觸到其他展現價值的工具，這些工具都可以在「工具和資源」的網頁上 ([www.demonstratingvalue.org](http://www.demonstratingvalue.org)) 找到。

因為沒有人能夠真正完整了解整體情勢，更何況面對各種不同的狀況需要的資訊也不同，我們建議讀者可以和跨部門的同事一起在研討會、連續性會議或是有特定主題的諮詢討論中使用這本手冊。

## 展現價值對於測量和指導框架的理念

這本手冊和其他價值展示工具的使用前提，都建立於收集來的公司資訊必須和決策有直接關聯，而且這些資訊要對他人有足夠的吸引力，讓他人想要了解你的組織或方案的價值。

為了要找出最有用處的資訊，請謹記這個簡單的問題：

**「我們想要了解和呈現的是什麼？」**

重點是你需要考慮你使用的資料是不是能支持你想要述說的故事和決策。

如何判斷出什麼是有用的資訊，以及如何呈現給對的受眾是一項艱鉅的任務，但可藉思考一些不同的觀點來達成。

下面的兩個圖表可以幫你聚焦，並且也應用在手冊的練習中。首先，先問「**什麼是有用的資訊？**」，接著再問「**如何使用這些資訊？**」

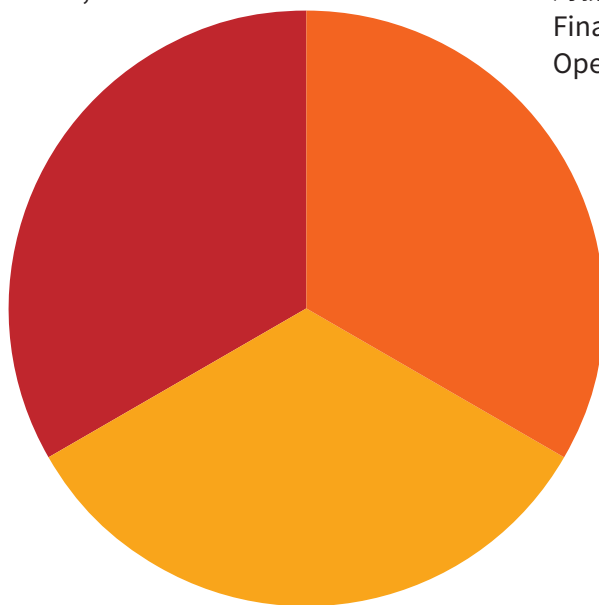
# 什麼是有用的資訊？

## 社會影響力

Community Impact :  
社會、環境、文化、經濟 Social,  
Environmental,Cultural,  
Economic

## 社會事業成效

Business(Operational)  
Performance:  
財務、行銷／業務、營運  
Financial, Marketing/Sales,  
Operations



## 組織永續性

Organizational Sustainability:  
人力資源、社區連結、流程 / 系統、專業知識、實體空間 Human resources, Community connections, Processes/Systems, Expertise, Physical space

- ➔ **從組織永續性的角度出發：**什麼樣的資訊可以幫助你了解正在開發和維護的資源是否長久下來能幫助你達成目標？
- ➔ **從社會影響力的角度出發：**什麼樣的資訊可以告訴你組織具有哪些能力，能夠成功地影響社會、文化和環境？
- ➔ **從社會事業成效的角度出發：**什麼樣的資訊可以讓你從財務和「市場化視角」來看組織的成就？

# 我們會如何使用這些資訊？

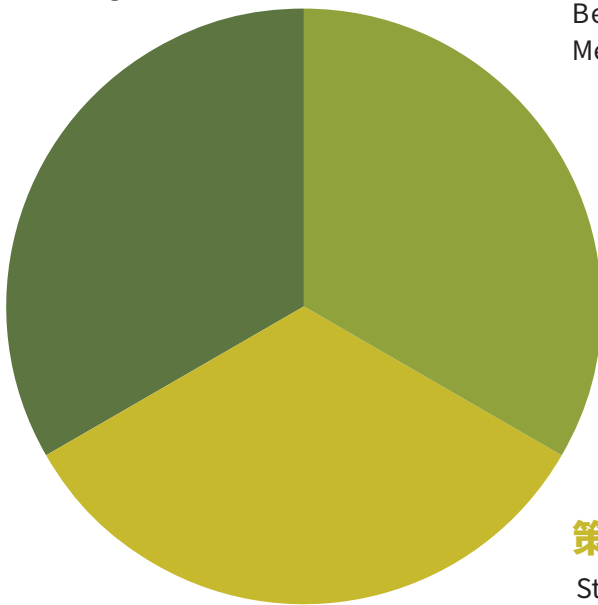
從三種「受眾」的角度出發，仔細思考資訊的使用方式也是很實用的策略：

## 營運

Operational:  
管理層、員工 Management,  
Staff

## 參與及責信

Engagement&Accountability:  
受益者、社會、媒體、資助者  
Beneficiaries, Community,  
Media, Funders



## 策略

Strategic:  
執行團隊、董事會、合夥人  
Executive team, Board of  
directors, Partners

- ➔ **從營運的角度出發：**要支援來自管理層和員工的每日決策需要什麼樣的資訊？例如什麼樣的資訊能幫助你在成本、品質和出貨上都能有卓越的成績？
- ➔ **從策略的角度出發：**要支援董事會之類的管理階層做出的策略性決定需要什麼樣的資訊？這樣的資訊要能夠讓受眾了解主流趨勢和活動。
- ➔ **從參與及責信的角度出發：**要培養和維持對組織的支援需要什麼樣的資訊？包括了來自投資者、社區成員、員工和受益者的支援。這方面的受眾很可能不清楚你是誰和你的目標，因此你提供的資訊需要包含背景和說明。



# 步驟一：定義受眾及他們的需求

你的組織對不同受眾在不同方面來說很重要，這些受眾就是你的利害關係人。因此先了解這些人的身份和他們各自在乎的事項，以此為基礎去發展能有效監管和回報的能力是很重要的。常見的利害關係人包括了：

- 員工 ●志工 ●主管 ●管理主體 (如：董事會)
- 受眾團體：你服務的對象
- 客戶 ●投資者、贊助商、捐贈者 ●同儕和合作夥伴 ●社區整體

請思考上述這些利害關係人需要知道什麼組織的資訊，方能進一步對組織進行管理、規劃或支援？

## 1a) 在下面的表格中寫出你的利害關係人，並描述能讓他們有效工作的資訊。

請不要寫出特定的名字，請盡量以對組織有影響的代表群體為主。請依需求增減欄位。

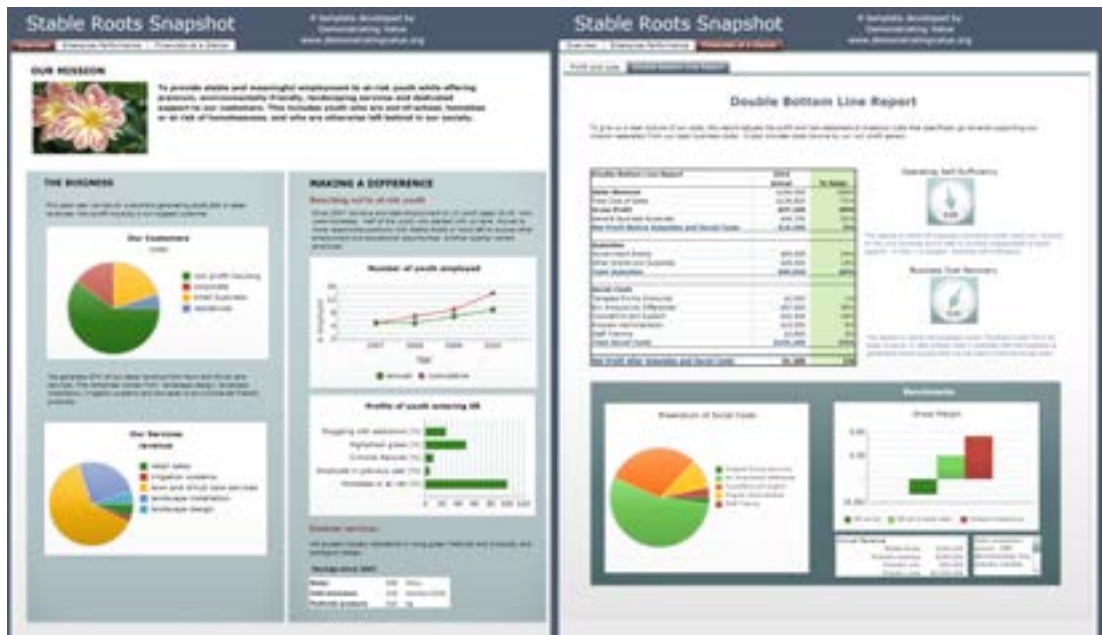
利害關係人	需求資訊 - 他們需要知道的訊息
例：顧問董事	必須簡單明瞭的告知企業現狀，他們才能提供最好的建議。

## 1b) 填寫如何能讓利害關係人參與更深

檢視你填寫的需求。你覺得怎麼樣做更能達到那些需求呢？你優先順序是什麼呢？

## 步驟二：擬定「成效版型」的視覺呈現

成效版型是一種溝通工具，你可以藉由此版型向董事會、投資者 / 資助者和員工呈現組織的成效和價值。成效版型能根據你的受眾需求來編定製作。



成效版型可以是讓你能主動接觸的實體文件或是電子簡報。這樣的工具能讓你清楚了解到組織現況，並幫助你規劃日常活動，向他人展示你的價值，及確保組織長期永續性。成效版型的範例可以在此網址中找到：[www.demonstratingvalue.org/snapshots](http://www.demonstratingvalue.org/snapshots)

製作版型的優點有：

- 節省製作報告尋找和收集資料的寶貴時間。
- 在資料中能看到主流趨勢和關係，並發揮資料用處的極致。
- 結合不同類型的資訊，並有效的呈現給受眾。

成效版型的實際內容和格式是依照受眾和重要事項而決定。設計流程包括了思考受眾的類型、受眾所需要做的決策內容、你想傳遞的訊息、以及能夠呈現故事的資訊（例如數字、敘述、圖片、引文、影片等）。這些都可依據不同的需求和受眾做修改。例如：兩個月一次向董事會報告，和吸引志工和捐贈者用的官網，兩者呈現方式和內容必定不一樣。

在這個步驟中，你需要思考你的版型應該長什麼樣子。

## 2a) 回顧版型設計

為了做出想要的版型架構，請看下面的版型設計，你不用受限於這些設計格式，但他們可以當成是一個起點，幫助你思考如何傳達自己的價值觀並回顧成效。你也可以在版型範例中找到有用的資訊：

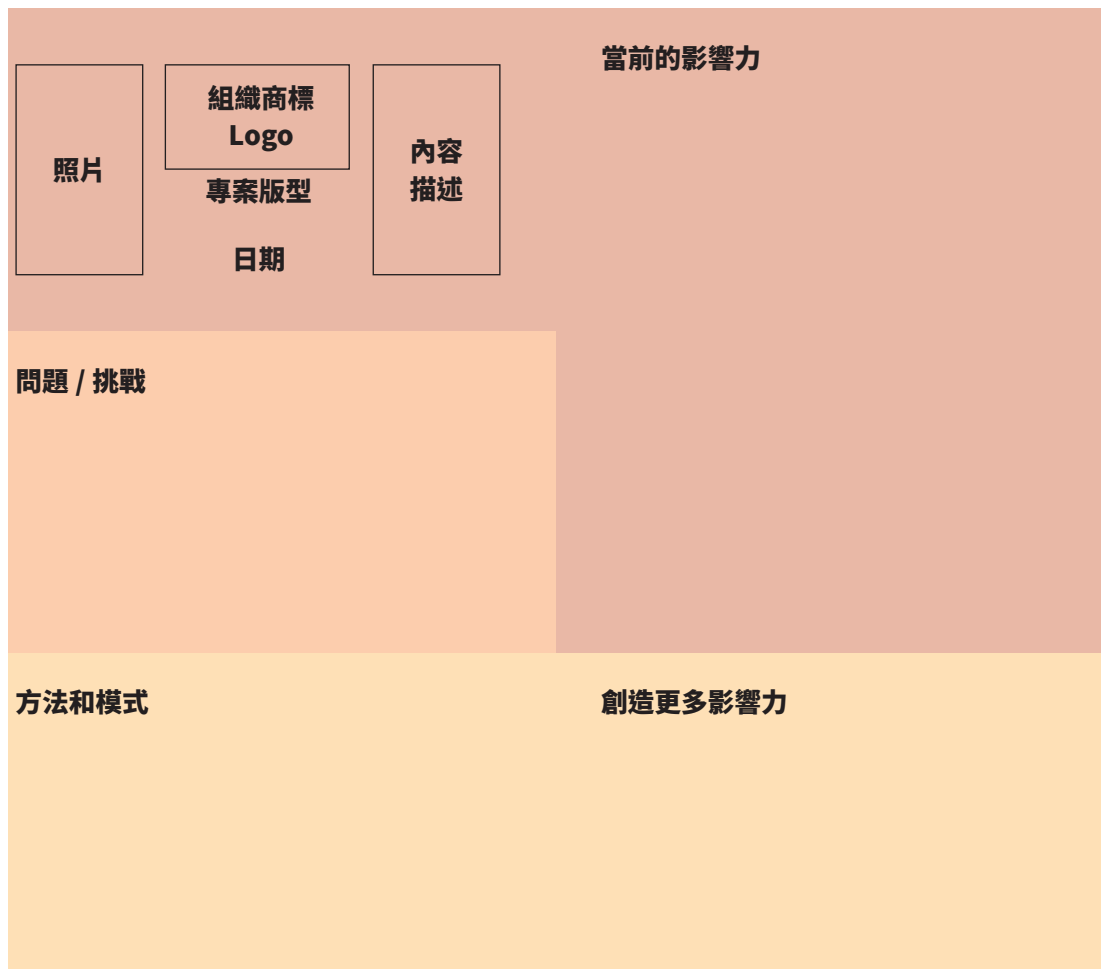
[www.demonstratingvalue.org/snapshots](http://www.demonstratingvalue.org/snapshots)。

一旦你決定了架構，版面和圖表後續可以再進行修改。



## 設計一：挑戰 / 方法 / 影響力

這個架構有助於把有用的資訊傳達給平常不容易接觸到的受眾。這個範本的受眾可以是組織內其他成員、合作夥伴、資助者 / 投資者或一般大眾。



## 設計二：多樣化的影響力

這個架構也有助於把有用的資訊傳達給平常不容易接觸到的受眾。這個範本的受眾可以是組織內其他成員、合作夥伴、資助者 / 投資者或一般大眾。

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 15%;">照片</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 25%; text-align: center;">           組織商標 Logo 專案版型 日期         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 15%;">內容描述</div> </div>			<b>對其他利害關係人的影響</b>
<b>影響力模式</b> 你實際上做的事和它如何製造影響力			<b>你的組織能力</b>
<b>對主要受益人產生的影響力</b>			<b>展望</b>



## 設計三：成效展示

這個範本主要是針對從事策略規劃和負責營運的管理層所設計，有時候也可以用在對外的溝通。

<b>組織 商標 Logo</b>	<b>專案名稱 / 方案 / 組織 日期</b>	<b>目標 / 短期目標 3</b>
<b>摘要 現狀闡述 展望</b>		
<b>成果細節</b>		<b>目標 / 短期目標 4</b>
<b>目標 / 短期目標 1</b>		
		<b>目標 / 短期目標 5</b>
<b>目標 / 短期目標 2</b>		

## 2b) 描述目的和版型的外觀

在下面的表格中描述你的主要受眾、目的和版型的設計 / 格式。

前一個步驟可以幫助你定義一個受眾和他的目的。你的利害關係人是誰？能做出最大改善的部分是什麼？你也許會接觸到各種不同的受眾，但是為了引導初期製作，請先定義出一個主要的受眾。

主要受眾	目的	設計和格式
例：誰會看到這個版型？	例：這類型的受眾會如何和版型中的資訊互動？	例：你想要用什麼樣的設計？版型會用在什麼場合？會使用甚麼樣的格式？檔案多久會更新一次？



## 步驟三：繪製資訊需求

這個步驟中你會以組織使命和目標為基礎，來製作版型的核心內容。要找出在管理、規劃和傳達組織價值觀時，什麼是最實用的資訊，先從大方向著手，思考組織存在的理由、組織使命和業務，而這些資訊就能簡單地指出在組織中最需要了解和展示的是什麼，將它們包含在版型中。附件 A 是選擇性替代方案，能幫助你更深入找出還有哪些相關資料值得追蹤。

### 3a) 描述組織的存在理由和運作內容

在框格中描述願景、任務和業務。

#### 願景陳述

願景陳述是一個清晰且理想性的描述，內容是關於你希望組織的工作能如何改變社會和世界。



## 使命陳述

描述組織的整體目標，其中包括了社會、環境或文化目標以及要如何達成。

## 業務

特別描述你製造、銷售或提供的商品及其特別之處。就算不是社會企業，這還是可以幫助你描述提供的服務和其特別之處。

## 3b) 繪製你的資訊需求

寫下你最想知道並且能夠幫助你管理和規劃組織的資訊。這些訊息可從社會影響力、社會事業成效和組織永續性等觀點來思考，並請列出最精確的資訊。同時請思考一下組織的營運決策和長期策略。完成之後，請把你最想呈現的三項寫出來。

範例：我們想知道我們是否……

- 改善我們方案的公眾注意力
- 提高我們的服務品質
- 改善我們的現金流量
- 留住員工……等

換你了：我們想知道我們是否……

寫下在組織價值觀中你最想要呈現給他人看的價值。思考組織的長處以及如何利用該長處，內容越實際越好。完成之後，請把你最想呈現的三項寫出來。

範例：我們想要呈現的是我們……

- 能夠藉由其他管道和人接觸
- 有專業的員工
- 提供有彈性和個性化的服務
- 能讓人下車走走
- 增加野生動物的棲息地

換你了：我們想要呈現的是我們……

### 3c) 辨認出什麼是有用的資訊， 可以呈現在版型中

在前面的練習中你已經定義了資訊需求。在這項練習裡，請列出重要資訊的使用方式。提及的資料可以是已有的或是將在未來收集的具體資訊，也可以是來自研究的引文、推薦書、故事、圖片、簡單的圖表和其他形式能夠協助你表達的資訊。別擔心會寫得太詳細，我們會在另一項練習中精簡這些內容。

資訊需求	你認為有什麼有用的資訊值得追蹤？
<p><i>例：我們想要表達我們會主動和其他公司無法服務的人接觸。</i></p>	<p><i>列出利用我們服務的人口統計資訊（年齡、性別、族群）。</i></p>

## 提供更多能找到有效資訊的方法

有用的資訊通常都具有指標性，換句話說，能幫助你了解現在你在哪裡、正往哪裡去、以及跟目標還有多遠的距離。這些資訊都有指標性，可以是數據、圖表、清單、描述等等，它能點出一個系統在組織內外各處於什麼狀態。

### 怎樣製作一個好的指標？

有用的指標：

- 能夠很容易用來向他人解釋和傳達的資訊。
- 易取得。
- 除了能顯示數量的改變之外，更能進一步顯示品質的改變。
- 可以洞悉未來該走的方向，而不只是展現現況和過去的成效。
- 可以做比較，像是預算或去年的數字和 / 或產業標竿。
- 是精確的資訊。

資訊來源	
價值展示資源 Demonstrating Value Resources	<a href="http://www.demonstratingvalue.org/tools-and-resources">www.demonstratingvalue.org/tools-and-resources</a> 可搜尋影響力、商業績效或組織永續性的特定資源
Urban Institute 成效指標計畫 Urban Institute Outcome Indicator Project	<a href="http://www.urban.org/policy-centers/cross-center-initiatives/performance-management-measurement/projects/nonprofit-organizations/projects-focused-nonprofit-organizations/outcome-indicators-project">http://www.urban.org/policy-centers/cross-center-initiatives/performance-management-measurement/projects/nonprofit-organizations/projects-focused-nonprofit-organizations/outcome-indicators-project</a>
CIHI 健康指標 CIHI Health Indicator	<a href="http://www.cihiconferences.ca/indicators/2015/ind2015_e.html">http://www.cihiconferences.ca/indicators/2015/ind2015_e.html</a>
Solidworks 永續發展 Solidworks Sustainability	<a href="https://www.solidworks.com/sustainability/sustainable-design-guide/ch3-choice-1-environmental-indicators.htm">https://www.solidworks.com/sustainability/sustainable-design-guide/ch3-choice-1-environmental-indicators.htm</a>
簡報先生 Mr. Dashboard	<a href="http://www.mrdashboard.com/Business_Metrics.htm">www.mrdashboard.com/Business_Metrics.htm</a>
KPI 圖書館 KPI Library	<a href="http://Kpilibrary.com">Kpilibrary.com</a>
全球報告倡議組織， 指標搜尋 GlobalReporting Initiative, Indicator Search	<a href="http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/PerformanceIndicators/">www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/PerformanceIndicators/</a>
NEF 新經濟基金會證明 和改善，範本指標資料庫 Prove and Improve, Sample Indicator Bank	<a href="http://www.proveandimprove.org/new/meaim/samplendicators.php">www.proveandimprove.org/new/meaim/samplendicators.php</a>
影響力報告和投資標準 (IRIS) Impact Reporting and Investment Standards	<a href="http://iris.thegiin.org/iris-standards">iris.thegiin.org/iris-standards</a>

影響力測量通常在你的工作領域都非常的明確，在網路搜尋或是問一問就很有可能得到你需要的資源。

價值展示也開發了一些資源以幫助組織理解 and 測量他們的社會影響力：

### 影響力地圖工作表 (Impact Mapping Worksheet.xls)

這個 Excel 表格可以幫助你腦力激盪衡量出來你的組織是否有創造對社會和環境的影響力，並且找出如何創造社會影響力的方式。其中也包含了常用在影響力地圖上的工具：邏輯模型 (Logic Model)、變革理論 (Theory of Change) 和成果地圖 (Outcome Mapping)。

## 簡明資源指南

價值展示網站上的簡明資源指南中，包括了擁有和以下任務分類相關的特定辦法和資源連結：

可負擔的房產 / 文化授權和自覺 / 社區振興 / 直接收入、物資和食物支援 / 回收和垃圾減量 / 綠建築 / 就業支援

這個清單是截至 2015 年 12 月的簡明資源指南，請上網站查詢新加入的內容。

## 深度資源指南

價值展示網站包括了一組小農市集的工具 - [小農市集影響力工具](#)。另外還有一組提供給健康促進和其他社區健康領域組織的版型。(請直接和價值展示[連絡](#)取得。)

## 價值展示部落格

在我們的網站中，價值展示的部落格包含了測量影響力的評價和指南。請訂閱我們的部落格或是瀏覽過去的發文。以下為一些可能有用的範例：

- [影響力是否能夠測量？](#)
- [要如何在核心商業系統中建立影響力測量？](#)
- [十種展現影響力的方式 \(一\)](#)
- [十種展現影響力的方式 \(二\)](#)
- [表達你的組織價值觀：量化價值](#)
- [表達你的組織價值觀：貨幣化價值](#)
- [表達你的組織價值觀：描述價值](#)
- [邏輯模組和成果指標計劃](#)
- [點線面：測量行動和影響力的實用框架 \(第一部：環境\)](#)
- [第二部：生活品質和福祉](#)
- [第三部：藝文價值](#)



## 步驟四：設計版型

在前一個步驟中，你已經依照組織的目標確認該收集並呈現在版型中的重要資訊。你現在可以開始利用你收集的資訊，設計你的版型或是簡略的製作了。

### 4a) 檢視版型設計

看看你稍早前做為模板的版型設計，你應該會想照著那個模版進行，或是做一些改變讓它更符合受眾的需求和目的。

- 你喜歡這個版型的那些部分？
- 你不喜歡哪些部分？
- 有沒有哪些部分是你想要更動或是新增的？

### 4b) 定義版型的概略段落

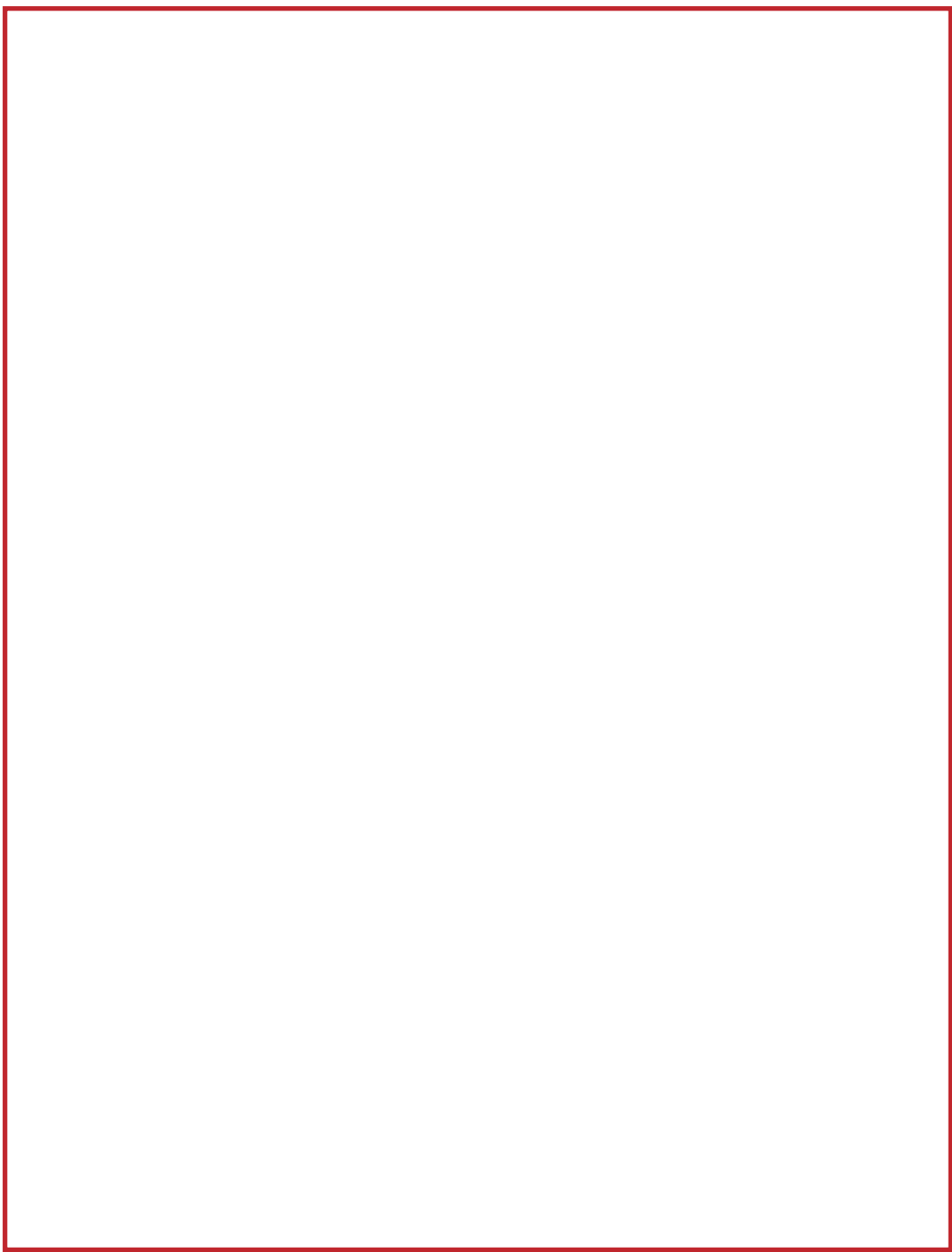
草擬出你打算在成效版型中如何安排訊息、如何繪製資訊地圖、或是規劃如何統整其他的想法。請依照你將資訊分組的方式進行這個部分。

例：

第一段要呈現「我們負責處理一項重要又具有意義的社會問題」。

輔助資訊：

- 評估安大略省的貧窮社會成本。
- 引用一起工作的人所說的話以點出挑戰 / 問題。
- 多少人有居住問題。



## 4c) 檢視你的資訊來源

在你的資訊地圖中，你需要決定哪些訊息要放在版型中，讓這些訊息能夠烘托出你想要了解和呈現的內容。這個階段會檢視出需要的資訊，分辨出現有的資訊、跟需要開發的資訊。請填寫下方的表格，或是在價值展示網頁中工具和資源分類裡的 Excel 表指標紀錄 [Indicator Record.xls](#)。一旦你確認了一項指標，便去看它在版型中相關的部分，思考這個資訊多久會更新一次，是否需要解釋這個資訊代表的意義，這個資訊是否和任何一個目標有關聯。最後思考是不是現有的資料，並列出相關的數據來源。下面的範例用藍色表示。請依照需求增加填寫欄位。

### 指標紀錄

版型段落	指標	回報頻率	解釋 (例：為什麼要收集這個資訊？如何解釋這個資訊的意義？如何解釋這個資訊與你的目標相關)	現成資料	來源
1	評估安大略省的貧窮社會成本	單次評估	可解釋為什麼我們的方案對社區整體而言是重要的，理解其脈絡。	安大略食物銀行協會在 2008 年的研究中做出的成本評估。	<a href="http://www.oafb.ca/assets/pdfs/CostofPoverty.pdf">http://www.oafb.ca/assets/pdfs/CostofPoverty.pdf</a>
1	引用工作人員說的話，來點出所面臨的挑戰或議題。	一年一次	讓大眾感覺能和我们所做的事情有所連結。	我們有一份每年都會更新的故事集，其中的內容包括了我們幫助過的人的資訊。	在 G 槽的分享資料夾中

## 4d) 設計版型

到了這個階段你已經準備好要設計版型了。你可以使用手上的軟體 (像是 MS Word、Excel、Powerpoint) 等軟體做出專業訊息圖表，也可更直接加入連結的軟體 (如 SAP 的 Crystal Dashboard Design, Tableau, Piktochart, Infogr.am, Easelly 等)。用手頭上現有的內容設計版型，或是你也可以是先決定設計。每個段落都仔細思考想要製作的內容，在準備報告要用的資料時，請不要為用而用！應該把資料分組，或整合相關資料來呈現，讓資料傳遞出有意義的訊息。因此你需要先思考以下兩件事：

- 此版型的受眾會做什麼決定。
- 用清楚的資訊來表達你想要傳遞的價值。

檢視你的資訊地圖可以幫助你提醒自己和活動、目標和影響力相關的指標。

你可以用圖表、數字、文字、故事、影片和照片一類的多媒體的檔案傳達你的訊息。用這種方式最能讓你的受眾理解你。例如，如果你能提供文字解說，就能讓數據和圖片更有力，也幫助你的受眾了解他們。

### 版型設計訣竅

1. 嘗試用各種方式讓你的報告看起來很有趣。
2. 用格式和顏色區格頁數。

數據、圖片和圖表：

- 能明確的指出事實
  - 可以抓住受眾的注意力
  - 可用來補充或呈現不同觀點
  - 有標題、標籤和單位
  - 簡單且有條理
  - 清楚的顯示出數據中的趨勢和差異
3. 用整合的方法呈現資訊。不同類型的圖表可以顯示不同內容

(線性圖表達趨勢、長條圖做出比較、圓餅圖顯示比例)。

對描述數據有幫助的資源包括：

- 加拿大數據，「使用圖表」

[www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch9/using-utilisation/5214829-eng.htm](http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch9/using-utilisation/5214829-eng.htm)

- Adobe Illustrator，「將藝術放進圖表中」

[www.adobe.com/designcenter/illustrator/articles/illcs2at\\_chart\\_07.html](http://www.adobe.com/designcenter/illustrator/articles/illcs2at_chart_07.html)

## 步驟五：更新內容

你製作的版型可以隨著時間和組織的成長不斷的增加內容。在這個步驟中，你會計畫如何在版型的資訊地圖中夠製作額外的指標。

### 5a) 優先發展新的資訊

列出資訊地圖中你在接下來的兩年中打算最優先發展的五項指標。(根據你的指標紀錄決定。)



如果你無法分辨優先順序的話，可以考慮以下辦法：

#### ● 那一項資訊最有收集價值？

從資訊中定義出的所有利害關係人的角度考慮這個問題。是否有先做比較合理的事項？是否有只是討喜，但是不重要的事項？

#### ● 要開發該數據需要花上多少心力？

你是否已經有設備了？或是可以簡單的開發一台？要收集、管理和分析這份資訊需要多少時間和技術？收集這些數據是否會被關係者阻止？是否有語言或是知識上的難處？你是否有接受過方法訓練？或是是否需要外部顧問的協助？

以下表格能幫助你排列優先順序

收集難度				
資訊重要性		簡單	可接受	困難
	高	3 絕對要收集	2 值得收集	2 考慮替代方案
	中	2 值得收集	1 有時間就收集	1 有時間就收集
	低	1 有時間就收集	1 有時間就收集	0 忽略

## 5b) 製作資料開發計畫

根據你的優先指標在下面表格中填入你的開發計畫。首先，列出指標，然後提出一個開發資料的方法。在下面幾頁中列出的資源都可以幫助你開發方法。你需要提出一項計畫，制定具體開發的時間軸，並且指派開發的負責人。表中的評論區中可包括各種類型的評論。如果你需要更多欄位請自行複製貼上表格。

指標：	
方法	
開發時間軸	
負責人	
評論	



## 監管方式

此清單是以本書中的定義為基礎製成：

### 活動日誌

每日員工報告。

### 軼事記錄

活動、經驗、個人的故事和描述，由員工或是參加者述說。

### 文件記錄

活動的行政記錄（例：盤點軟體、報告、會議紀錄等）。

### 評估格式

在活動結束之後能夠確認參加者看法、態度和了解程度的一系列問題。

### 焦點團體

針對特定的問題，挑選極少數人組成的小組討論。

### 訪問

已經對目標受眾提出的一系列特定問題（不一定是事先設計），並且接著有額外的問題和討論。

### 歷程紀錄

參加者對於每日活動的私人報告。

### 知識 / 技術測驗

### 調查

一系列事先設計過，由目標受眾回答的特定問題。

### 現場訪問

在參加者的環境中發生的觀察訪問組合。

### 觀察筆記

透過直接觀察活動中口頭和非口頭行為記錄下來的筆記。

此清單是以本書中的定義為基礎製成：

Zarinpoush, F. 非營利性組織的方案評估指南：進行方案評估的基礎方法和步驟。

多倫多，安大略省：想像加拿大，2006。

# 資料蒐集資源

## 問卷調查研究

可下載的指南，威斯康辛大學進修推廣部

[learningstore.uwex.edu](http://learningstore.uwex.edu)

- 收集評估數據：問卷調查 (Ellen Taylor-Powell, Carol Hermann)
- 問卷設計：根據研究目的設計問題 (Ellen Taylor-Powell)
- 樣本採集 (Ellen Taylor-Powell)

什麼是問卷調查 [www.whatisasurvey.info/Initially](http://www.whatisasurvey.info/Initially) 由美國統計協會出版

研究方法的知識庫 (William M.K. Trochim 康乃爾大學政策分析和學系)

[www.socialresearchmethods.net/kb/survey.htm](http://www.socialresearchmethods.net/kb/survey.htm)

問卷調查發展簡短指南 Dr. Robert Frary, 維吉尼亞科技大學

[www.testscoring.vt.edu/questionnaire\\_dev.html](http://www.testscoring.vt.edu/questionnaire_dev.html)

問卷設計材料 國家統計局 [www.nss.gov.au/nss/home.NSF/sdm?OpenView](http://www.nss.gov.au/nss/home.NSF/sdm?OpenView)

## 開發線上問卷

以下為幾個有名的調查網站：

- Survey Monkey [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)
- SurveyZ [www.surveyz.com](http://www.surveyz.com)
- Inquisite [www.inquisite.com](http://www.inquisite.com)
- Hosted Survey [www.hostedsurvey.com](http://www.hostedsurvey.com)

如果想評估這些線上問卷工具的適用性，請參考此文獻：

Rose M. Marra、Barbara Bogue。線上調查工具的重要評估。

密蘇里大學—哥倫比亞大學 / 賓州大學。



### 焦點團體

焦點團體研究計畫指南，懷俄明市場調查中心

[www.uwadmweb.uwyo.edu/wmrc/Focus Group Research - Planning Guide - Revised.pdf/](http://www.uwadmweb.uwyo.edu/wmrc/Focus Group Research - Planning Guide - Revised.pdf)

利用重點團隊、健康傳播單位、健康促進中心，多倫多大學

[www.thcu.ca/infoandresources/publications/Focus\\_Groups\\_Master\\_Wkbk\\_Complete\\_v2\\_content\\_06.30.00\\_format\\_aug03.pdf](http://www.thcu.ca/infoandresources/publications/Focus_Groups_Master_Wkbk_Complete_v2_content_06.30.00_format_aug03.pdf)

### 觀察意見

可下載的指南威斯康辛大學進修推廣部

收集評估數據：直接意見 [learningstore.uwex.edu](http://learningstore.uwex.edu)

## 附件 A：繪製深入的資訊地圖

在下面的表格中根據你追求的目標，寫出你需要知道的資訊和需要在組織內呈現的資訊。請用下列三個步驟繪製深入的資訊地圖：

1. 寫下組織的主要目標，可參考組織的策略規劃、商業計畫、補助申請、或行銷等相關文件內容，以及我們提供的目標範例。
2. 描述你為了達到目標而正在做的事情和你想達到的的影響力。
3. 決定你應該收集什麼樣的資訊以向他人顯示你的成功。一開始，先在這個問題上集思廣益：「你想要如何了解和表達這個目標？」，接著寫下在版型中符合這個標準的特定指標。別讓現有的數據和資訊限制住你，你可以談談理想中的目標。資訊地圖是為了提供三種不同的觀點：使命、社會事業成效和組織永續性。



## 社會影響力觀點 - 什麼樣的資訊可以顯示出你在社會、 文化和環境任務上的貢獻是成功的？

至多列出三項和你的使命相關**目標 ( 社會、環境和 / 或文化目標 )**

這個領域的目標範例：

- 改善 ( 對特定議題 ) 認知和參與度。
- 改變大眾的態度和行為，讓他們更 \_\_\_\_\_。
- 建立做 \_\_\_\_\_ 的社區能力在 \_\_\_\_\_。
- 改善生計和福祉。
- 讓來自不同的文化團體、年齡層和性別的人有更多有效的參與。

例如說與任務相關，和不同的領域都有關聯性的目標。

範例活動：

想達成的影響力：

什麼樣的資訊是有用並值得追蹤的？為什麼？

思考對於描述中的目標、活動和影響力，想要「了解和呈現」的是什麼？以及你能夠衡量的內容為何。

## ➔ 社會事業成效觀點 – 什麼樣的資訊能從「商業」角度告訴你組織是成功的？

### 市場及客戶

至多列出三項和市場及客戶相關的目標。

客戶相關的目標範例：

- 超越客戶對產品和 / 或服務品質的期望。
- 擴展服務至全新的領域。
- 開發更多有效率的業務推廣活動。
- 更新你的品牌形象：讓你的形象在市場裡有所區別。

範例活動：

想達成的影響力：

什麼樣的資訊是有用並值得追蹤的？為什麼？思考對於描述中的目標，活動和影響力想要「了解和呈現」的是什麼？以及你能夠衡量的內容為何。

## 營運

至多列出三項和**營運**相關的目標。

**營運**目標的範例：

- 在時間以及預算內提供商品和服務。
- 提升產品 / 服務品質。
- 改善營運安全。
- 綠色營運；減廢。

範例活動：

想達成的影響力：

**什麼樣的資訊是有用並值得追蹤的？為什麼？**思考對於描述中的目標，活動和影響力想要「了解和呈現」的是什麼？以及你能夠衡量的內容為何。

## 財務成效

至多列出三項和**財務成效**相關的目標。

這個領域的範例：

- 改善及時支付費用的能力。
- 增加從每位客戶身上獲得的收益。
- 獲得充足的收入。
- 減少對短期補助的依賴。
- 將債務減至可控程度。
- 控管會影響收益的關鍵成本。

範例活動：

想達成的影響力：

**什麼樣的資訊是有用並值得追蹤的？為什麼？**思考對於描述中的目標，活動和影響力想要「了解和呈現」的是什麼？以及你能夠衡量的內容為何。

## ➔ 組織永續性觀點 - 什麼樣的資訊能幫助你了解 該如何管理組織的長期風險？

至多列出三項和**組織永續性**相關的目標 (例：建立強力的人力資源、關係、系統、金融資本、專業技能和知識)。

這個領域的範例：

- 員工支持性計畫。
- 替員工 / 志工提供訓練、能力開發和其他學習機會。
- 減少對短期補助的依賴。
- 建立能共享學習經驗的包容性環境。
- 加強社區的形象和領導能力。

範例活動：

想達成的影響力：

**什麼樣的資訊是有用並值得追蹤的？為什麼？**思考對於描述中的目標，活動和影響力想要「了解和呈現」的是什麼？以及你能夠衡量的內容為何。



## 百味咖啡廳及餐飲供應

這份成效版型幫助百味咖啡廳的董事會了解他們的社會事業成效以及社會使命的影響力。百味咖啡廳是一間NPO所屬的社會企業，同時也是卑詩省溫哥華的註冊慈善機構，替市中心東區受到傳統就業限制的居民創造工作機會和提供營養豐富的食物。



# 百味

## 社區餐飲供應

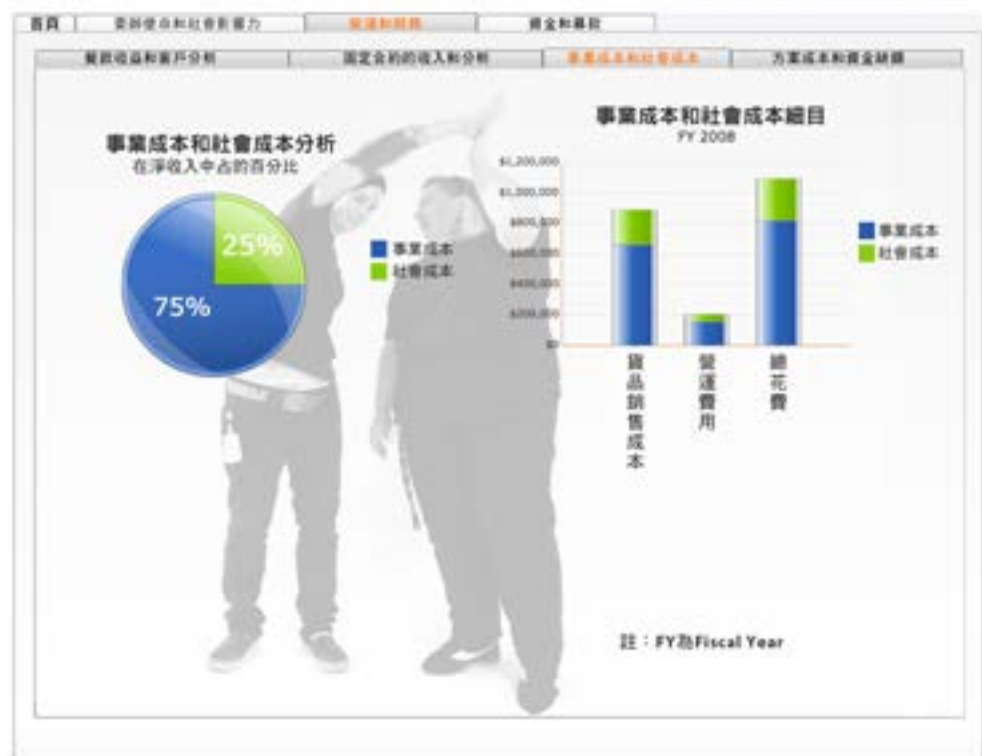
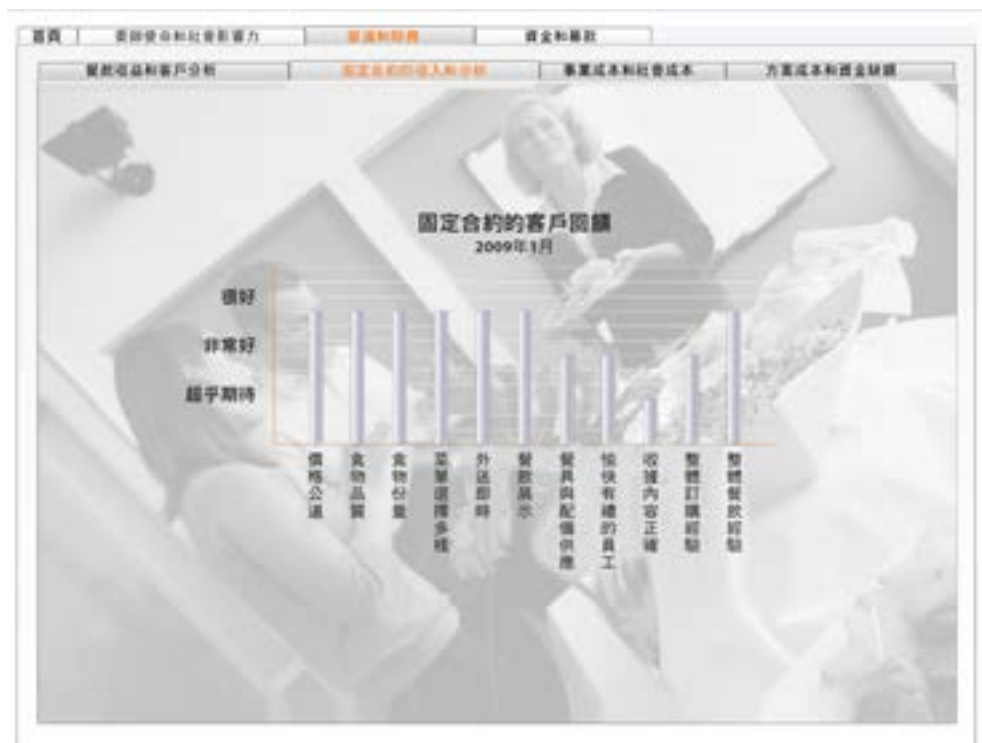
百味咖啡廳及餐飲供應  
百味咖啡廳協會

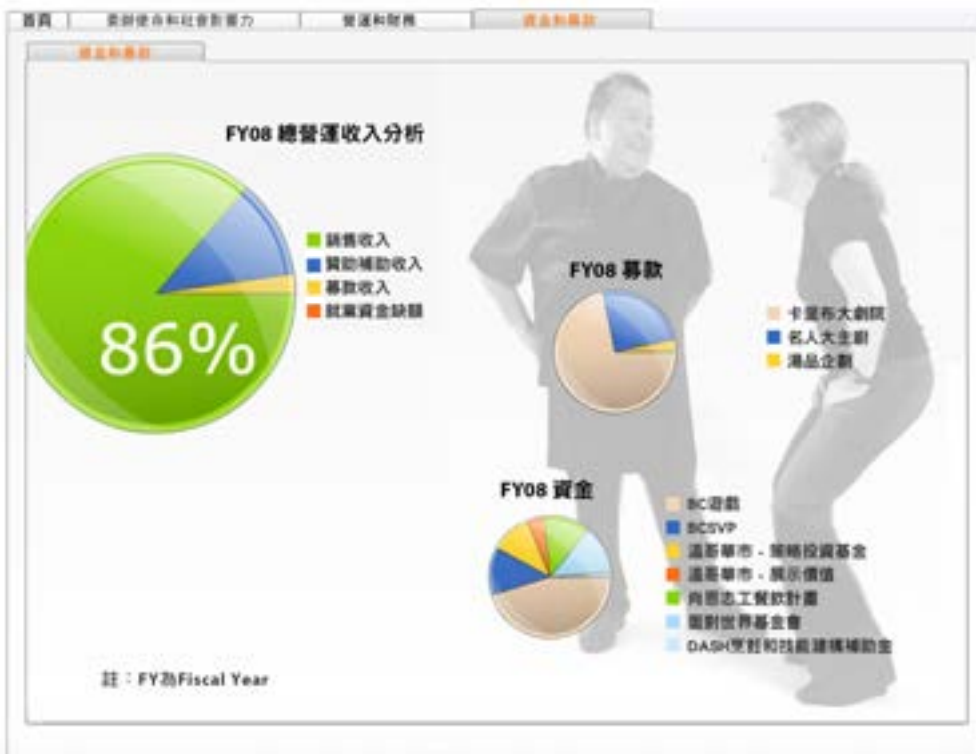
卑詩省溫哥華市西海斯汀街30號  
V6B 1G6











## 成效版型 Q4 2011

這是公開版的版型，因此一些敏感性的財務和營運資訊已經遮蓋。

### 簡介

#### 清潔妙方

清潔妙方是一間重視品質、健康和環境安全的承包清潔公司。同時，是以推動社會進步為使命的組織，協助那些準備好而且有能力重田工作的精神病患，逐步的恢復。

[www.cleaningchina.com.tw](http://www.cleaningchina.com.tw)

#### 關於這份版型

這份成效版型用高水準的圖片呈現了企業如何執行業務計畫中相關的目標，每季及每年度都會更新資訊，未來也將發展和增添更多的指標。

此成效版型是由吳可傑會計師協助設計，更多詳細資訊請洽：

[www.demonstratingvalue.org](http://www.demonstratingvalue.org)

## 成效版型 Q4 2011

這是公開版的版型，因此一些敏感性的財務和營運資訊已經遮蓋。

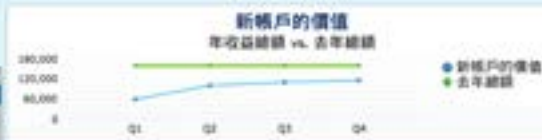
### 社會事業成效

- 主要目標**
- 在調整和培育現有顧客的同時也招募顧客群。
  - 超越顧客的期望。
  - 讓收入可持續地成長。

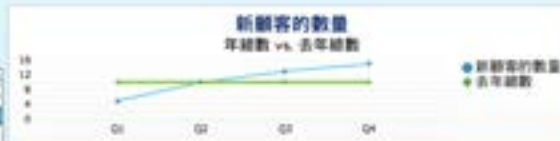
#### 開發顧客群

主要成效指標  
資料皆以顯示單位

	Q4
新帳戶的價值	\$1,498
新顧客的數量	2
轉換帳戶的提案	



	Q4
新帳戶的價值	\$1,498
新顧客的數量	4
轉換帳戶的提案	



	Q4
新帳戶的價值	\$1,498
新顧客的數量	3
轉換帳戶的提案	





## 成效版型 Q4 2011

這是公開版的樣式，與此一樣對數據的存取和瀏覽資訊已經過濾。



## 成效版型 Q4 2011

這是公開版的樣式，與此一樣對數據的存取和瀏覽資訊已經過濾。





## 成效版型 Q4 2011

這是公開版的版型，因此一些敏感性的財務和營運資訊已經過濾。



## 成效版型 Q4 2011

這是公開版的版型，因此一些敏感性的財務和營運資訊已經過濾。



## 成效版型 Q4 2011

這是公開版的報表，因此一些敏感性的財務和營運資訊已經遮蓋。



## 成效版型 Q4 2011

這是公開版的報表，因此一些敏感性的財務和營運資訊已經遮蓋。







## 成效版型 Q4 2011

這是公開版的版型，因此一些敏感性的財務和營運資訊已經過濾。



## 成效版型 Q4 2011

這是公開版的版型，因此一些敏感性的財務和營運資訊已經過濾。





Health & Home  
CARE  
Society of BC

## 卑詩省健康與居家照護協會 成效版型 Performance Snapshot

### 願景：希望將來長者能在家中獨立生活

卑詩護理會(Care BC)自1898年以來在卑詩省開始了最早期的社區服務，當中包括醫療及家庭支援服務。直至今日仍秉承當年之傳統理念，提供社區醫療及關懷照顧，最終希望能讓更多有需要的人可留在家中過更長的獨立家居生活。



**送餐服務50年**

*Meals on Wheels*  
Since 1967

自1967年推出「送餐服務」，主要是向溫哥華或列治文社區有需要人士提供送餐服務。並於1996年推出加拿大首創中式送餐服務，由會講中文的志工負責送餐，令受惠者感到特別親切溫馨。



- ✓ 每日送出超過500份餐
- ✓ 志工團隊350人
- ✓ 志工送餐的簡短探訪亦協助留意獨居者的健康與安全

### 使命：為卑詩省社區提供健康及支援照顧服務

卑詩護理會於2000年成立「家庭暫托中心」。

**FRC (Family Respite Centre)**是加拿大第一間獨立，為針對目標而設，以社區為主的暫托中心，讓患有精神疾病或體弱的長者能短暫受到照顧。同時也讓看護者(caregiver)一個喘息機會，令他們日後更有力照顧他們需要照顧的人。



家庭暫托中心工作人員



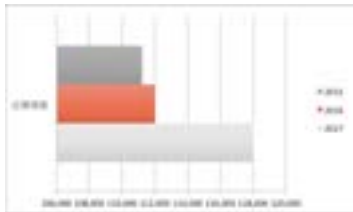
- ▶ 透過娛樂、治療，及社交活動增添長者的健康
- ▶ 12個單人房可留宿
- ▶ 20位成人日間暫托名額
- ▶ 每年服務超過300個家庭
- ▶ 一年365天運作，24小時亦提供臨終照顧服務

家庭暫托中心合作夥伴：



## 對社區的改變

隨著社區人口老化，訂餐人數與送餐總數量每年遞增，送餐服務符合社區需要。



2016年共送出118,000份餐

其中，獨居者佔總人數58%

2016年訂購總人數：1,234人

42% 獨居者  
58% 其他

**58%** 獨居者  
**13%** 超過90歲

若以年齡分佈來看  
有13%的訂購者的年齡超過90歲

自1997年推出「社區融合專案」，提供流感疫苗注射服務。由專業的註冊護士團隊到社區施打流感疫苗，所獲得之收益（社會企業自創營收）用作支持其他服務項目運作之用。於2016-2017年流感期間，此健康推廣服務(HPS)於卑詩省境內超過200家診所，共施打6,000支流感疫苗。

社區融合專案收支表 (CIP)

	2016	2017
支出	\$10,984	\$17,204
收入	\$25,230	\$26,099

<< 資料來源：2017 Annual Report >>

### 「家庭暫托中心」成功幫助長者及看護者，避免其孤立無援的情況



#### 長者獲自信與健康

我從內心深處由衷感激您們細心的關照，您們提供的精彩活動從體能治療到音樂 - 重拾我的健康及自信。  
- 成人日間活動參與者

#### 看護者獲支援和喘息

當母親即將離去時，每個人對待她如同對老朋友般親切。母親常開心地告訴她在这中心的點點滴滴，並對我說：“下個月見！”可見她多喜歡入住這中心。我可持續談論這中心的優點，家庭暫托中心使我們家人的生活變得不同凡響，沒有您們協助，我無法持續在家照顧母親並實現她的願望。



# 致謝

此工具手冊是由加拿大 Vancity 社區基金會 (Community Foundation) 成立之展現價值倡議組織 (Demonstrating Value Initiative) Bryn Sadownik 所編撰，最初編於 2010 年 12 月，結合了稍早幾部價值展示書籍的資源，每年更新一次，可在 [www.demonstratingvalue.org](http://www.demonstratingvalue.org) 下載。

展現價值倡議組織是一個社區協力組織，成立目的在於針對社會企業發展出更易評估其成效和影響力的方法。它包含 2007 年至 2009 年間 20 個社會企業投資者和經營者，期望一同發展和試做出一個測量框架，這個工作手冊和網站上的價值展示工具都以此架構為基礎。

展現價值倡議組織以 Vancity 社區基金會為基礎，並接受下列組織的經濟及技術支援：康富儲蓄銀行 (Coast Capital Savings)、社區經濟發展技術協助方案 (Community Economic Development Technical Assistance Program)、企業化非營利組織方案 (Enterprising Non-Profits)，加拿大人力資源暨社會發展部和再生組織 (Human Resource Social Development Canada (HRSDC) and Renewal Partners)，加拿大 SAP 和溫市信用合作社 (SAP Canada and Vancity Credit Union)。

布琳·沙當尼克 (Bryn Sadownik)



## 中文版發行致謝辭

在籌備本手冊的過程中，編輯團隊有幸獲得多方相助，因而得以順利與您分享這本中文版《社會企業 展現價值工具手冊》。謹將我們的感謝記述於下：

原文版” The Demonstrating Value Workbook” 版權所有者為加拿大 Vancity 社區基金會成立之價值展示倡議組織 Bryn Sadownik。非常感謝他們慷慨地授權我們翻譯發行這本著作。

同時感謝社團法人台灣公益團體自律聯盟協助翻譯以及汪浩、陳定銘、鄭勝分及劉子琦四位教授對翻譯本手冊提供的寶貴意見。

最後，感謝花時間閱讀的您，如有任何意見，希望您不吝指教，這將是我們持續前進的動力。

勞動部勞動力發展署《社會企業 展現價值工具手冊》中文版編輯團隊謹識

---

書名／社會企業 展現價值工具手冊

作者／ Bryn Sadownik

出版單位／勞動部勞動力發展署

發行人／黃秋桂

總編輯／施貞仰

監 製／游明鑫

2018 年 5 月首刷











Note

A series of horizontal lines for taking notes, spanning the width of the page.











