



社團法人台灣產業永續發展協會
Taiwan Industrial Sustainable Development Association



環球傳承臺商學苑(股)公司
Treasure Universal Company

ESG初階管理師 - 學生培訓教材

第八章 ESG 與企業轉型

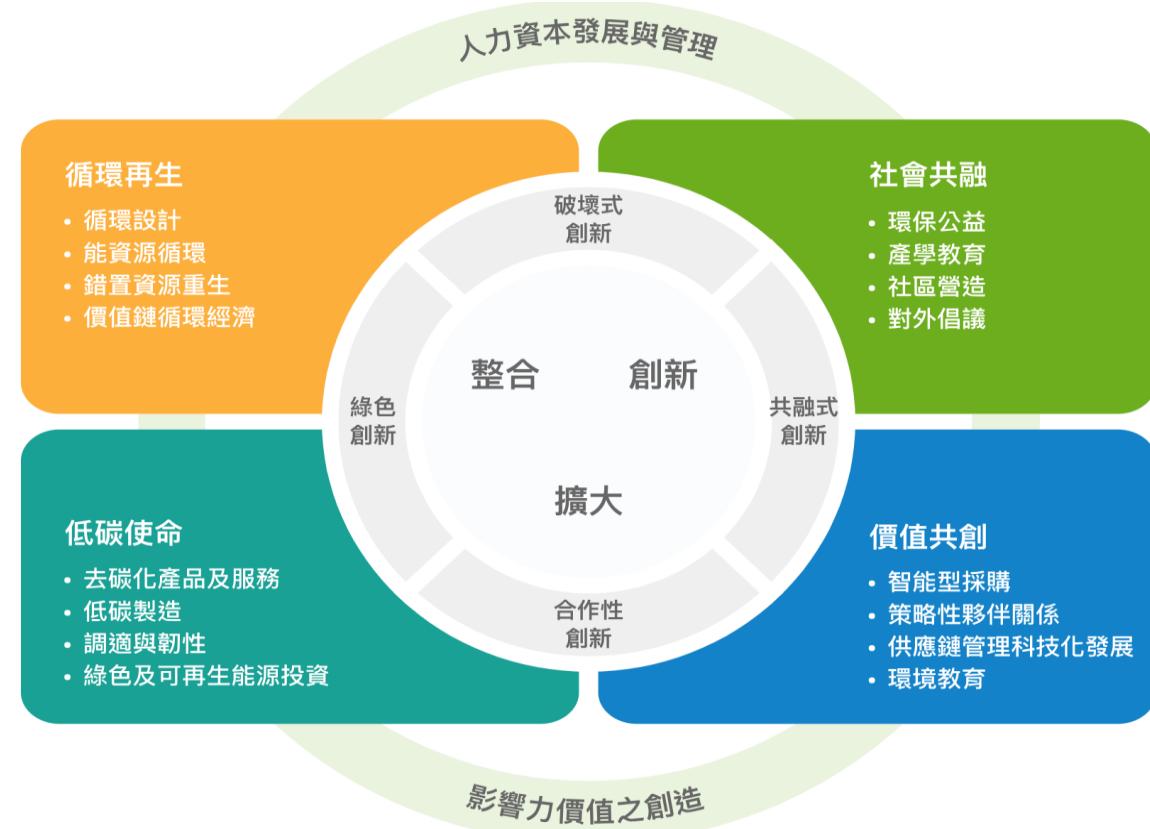


版權所有 翻印必究



擬定企業永續發展策略

企業永續發展策略是達成長期永續目標的核心，擬定永續策略應包含：低碳使命、循環再生、社會共融與價值共創，因應全球產業經營的氣候挑戰、能源供應不確定性及原物料與水資源短缺等風險，同時也期盼藉由策略的執行，發掘企業的機會與成長動能。



致力於永續價值的創造，藉由知識的傳遞及分享，建立及帶動正向循環的社會

(D) 永續經營策略實施需要：
(A) 高層管理支持 (B) 品牌形象建設 (C) 盈利能力 (D) 所有選項皆是



案例 r 介紹：正隆紙業-成立企業永續委員會

重視企業永續，正隆率業界之先於 2013 年成立企業社會責任委員會，負責永續策略目標之制定與行動績效追蹤，並於 2021 年更名為「企業永續委員會」，簡稱 ESG 委員會，聚焦 ESG 議題並持續精進，攜手與利害關係人共創多贏。

正隆 ESG 委員會由董事長擔任指導委員，總經理擔任主任委員，並設置永續發展部為專責單位，以及成立六大工作推行小組：「公司治理」、「環境永續」、「員工關懷」、「供應鏈管理」、「產業服務」及「社會共融」，由相關部門最高層主管擔任各小組委員，討論與落實重大議題之執行、跨部門之整合推動，以及持續追蹤改善。

正隆ESG 委員會



主要工作項目

◆ 董事會報告／每季

由主任委員向董事會報告 ESG 執行成果與績效，董事會提出策略規劃與建議。

2022 年報告重點：

(1) 配合金管會執行「集團內所有子公司」溫室氣體盤查、(2) 配合證交所修正永續發展實務守則、(3) 啟動 CDP 氣候變遷問卷填覆，檢視氣候治理程度、(4) 檢討 ESG 推動成果，並修訂中長期 ESG 目標、(5) 重視 ESG 資訊揭露品質和利害關係人議和溝通。

◆ 策略目標與檢討會議／每半年

討論與落實重大議題之執行，持續追蹤改善。2022 年共召開 2 次會議。

◆ ESG 六大功能小組會議／不定期

2022 年共召開 13 次會議。

(A)投資者關係管理的關鍵是：(A) 透明度和溝通 (B) 投資者活動的監控 (C) 風險管理 (D) 所有選項皆是



聯合國永續發展目標與永續目標結合

永續發展目標	正隆永續目標	2022 正隆成果	對應頁碼
 SDG1 消除貧窮 (1.5)	愛不紙息 走向社會共好 <p>目標 1：每年公益捐贈 1,000 萬以上關懷社會和弱勢族群</p> <p>目標 2：提倡終身學習 推廣永續教育</p> <p>目標 3：紙在你左右，每年增設 2 所以上綠色書香紙圖書館</p> <p>目標 4：紙引未來，推動產學專班 / 專案，累積青年就業能量</p> <p>目標 5：成立獎助學金，關懷弱勢教育</p> <p>目標 6：推動員工多元發展，提供完整教育訓練資源</p> <p>目標 7：內部講師 300 名</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 正隆公司含兩基金會公益支出逾 1,421 萬元 ▶ 建立 4 座紙圖書館，全台迄今共 25 座，嘉惠超過 1.6 萬孩童，除啟動離島首座 - 金門縣金鼎國小紙圖，更攜手統一超商好鄰居文教基金會打造深山第一座 - 台南市六甲國小湖東分校 ▶ 自 2017 年起持續與明新科技大學、國立中興大學森林學系、國立聯合大學等進行產學專班 / 專案 ▶ 攜手國立中興大學，和 11 家企業共同成立亞洲唯一「循環經濟研究學院」，培育產業創新技術研發人才 ▶ 發放獎助學金 326 萬元，自 2006 年迄今發放逾 2,000 萬元，更將愛的種子延伸到海外越南廠，頒發海外第 1 屆獎助學金，讓愛不紙息無國界限制 ▶ 人均教育訓練時數 56.0 小時 / 年，年增 10.8 小時 ▶ 內部講師重視永續職能培訓，育成超過 300 位內部講師，落實產業經驗傳承 	115
 SDG4 教育品質 (4.4、4.5、4.7、4.a)			116
 SDG6 淨水及衛生 (6.3、6.4、6.b)	節約用水 優化水資源管理 <p>目標 1：製程節水每年達 1% 以上</p> <p>目標 2：落實水資源保育，持續認養公廁、成立水環境巡守隊</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 工紙事業部單位產品用水量 -0.88% (累計) ▶ 安全合規的放流水提供溪流、濕地等穩定水源，固碳延緩溫室效應。認養全台公廁 90 座；大園廠及新竹廠持續參與淨溪活動，成立社區／溪流巡守隊 	86 88
 SDG7 可負擔能源 (7.2、7.3、7.a)	提升能源效率 實現綠能轉型 <p>目標 1：產品單位耗能每年減降 1% 以上</p> <p>目標 2：2030 年替代燃料能源比率達 20%</p> <p>目標 3：2025 年再生能源裝置容量達契約容量 10%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 推動 49 項節能方案，節電 1,032 萬度、減排 6,639 公噸 CO₂e，單位產品耗能 2.26% (累計) ▶ 海外導入 ISO 50001 能源管理系統 ▶ 替代燃料比例 10.32% ▶ 2017-2022 年累積 11,917 張再生能源憑證，可供 3,310 家庭用電。2022 年於大園廠啟用沼氣發電、后里廠增設太陽能板，2023 年竹北廠全台最大生質熱能系統等將提高綠電輸出 	80 80 84 82



提升就業成長 成為低碳綠能新紙業



SDG8 就業與經濟成長
(8.2、8.4、8.5、8.8)

目標 1：持續增設海內外循環經濟生產據點

- ▶ 增設大園廠再生白漿線；越南平陽造紙廠第二期計畫已於 2022 年底試車，
2023 年上半年商轉；南越濱吉紙器廠、前進北越的第一座紙器廠 - 北江紙器廠
於 2023 年上半年投產，提高循環經濟營運動能

27

目標 2：AI 製紙 推動數位轉型

- ▶ 導入 5 項專案，深化產銷智能化

55

目標 3：打造共融成長、健康安全職場

- ▶ 連續 16 年調薪，調幅約為 1.5~3%/ 年、每位員工福利支出 5.0 萬元，年增 2.04%
- ▶ 健康促進活動 5,614 人次（含實體及線上）

101

114

消弭不平等 建立友善和諧職場



SDG10 減少不平等
(10.2、10.3)

目標 1：關心和傾聽，不定期辦理員工心聲大調查

- ▶ 2019 年起進行員工心聲大調查，針對調查結果持續精進「職場環境」、「職涯
發展」以及「主管激勵」等面向，訂定優化目標和行動方案

100

實踐循環經濟 建構綠色產銷循環體系



SDG12 責任消費與生產
(12.2、12.4、12.5、
12.6、12.8)

目標 1：2030 年工紙回收紙利用率 97%、廢棄物資源化比例達 96%

- ▶ 再生利用回收紙 157.2 萬公噸，利用率達 92.5%
- ▶ 廢棄物資源化比例 95.6% (+3.2%)。2023 年引進全台最大高效能生質熱電系統，
提高廢棄物資源化能量
- ▶ 擴大料源、物盡其用，創造廢紙容器及淋膜修邊紙去化管道，2022 年使用 3.01
萬公噸

51

91

目標 2：推廣綠色消費 宣導正確分類永續意識

- ▶ 開放工廠參觀回收再生製程，年逾 1,000 人
- ▶ 線上行銷影響上百萬人次
- ▶ 攜手利樂包裝、未來親子和地方政府辦理 10 場國小永續教師研習營，累積培力
近 500 位永續教師，影響 338 個班級、6,902 個學生
- ▶ 旗下家紙品牌共有 6 項產品規格取得「碳足跡」認證，增加 3 項，全年銷售量
達 1.07 億包

119

119

119

45

節能減碳 發展低碳產品與服務



SDG13 氣候行動
(13.3)

目標 1：2030 年溫室氣體減量 30%（基準年：2018）

- ▶ 正式成立「氣候變遷暨循環經濟辦公室」與農林資材資源化小組專案組織，深
化全循環經濟藍圖
- ▶ 首度正式參與國際 CDP 氣候變遷評比，取得領導等級「A-」
- ▶ 越南平陽造紙廠取得越南紙業第一張 ISO14064-1 證書
- ▶ 首創造紙業「產業碳中和聯盟」，攜手產業鏈上下游夥伴進行低碳轉型

72

71

76-77

77

目標 2：積極開發永續包材，擴大家用品產品線

- ▶ 開發保鮮 / 高防水多功能紙箱、蒲公英環保家庭清潔系列產品

42

目標 3：2030 年綠色採購金額占比 50%

- ▶ 綠色採購金額創新高達 91.7 億元，占整體總採購金額 47.1%，年增 6%

65



積極連結聯合國「永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs)」，將 SDGs 納入企業營運核心，並藉此制定「創新綠能・永續共融」ESG 策略藍圖，於日常營運中積極實踐 ESG 各個面向，攜手員工、股東 / 投資人、客戶、供應鏈夥伴、政府、社會等六大利害關係人，共同邁向世界的永續美好。

落實森林永續管理



SDG15 陸地生態
(15.2)

目標 1：2030 年 FSC™ 紙漿占比達 100%，保育生物多樣性

- ▶ FSC™ 紙漿採購占比 92.6%
 - ▶ 自 2009 年認養總公司正前方占地二千坪土地，打造正隆公園，園內種植近二十種原生植物
 - ▶ 認養桃園洽溪 8 年，攜手中央大學打造生態監測系統生態復育有成
- 65
94
93-94

產業共好 深化夥伴關係



SDG17 全球夥伴
(17.16、17.17)

目標 1：扶植在地供應商，每年輔導 2 家業者轉型升級

- ▶ 持續推動回收紙供應鏈 2.0 升級輔導計畫，累計 10 家業者成功轉型，關懷 485 位第一線資收人員
- 66

目標 2：2030 年供應商實地評鑑 100%

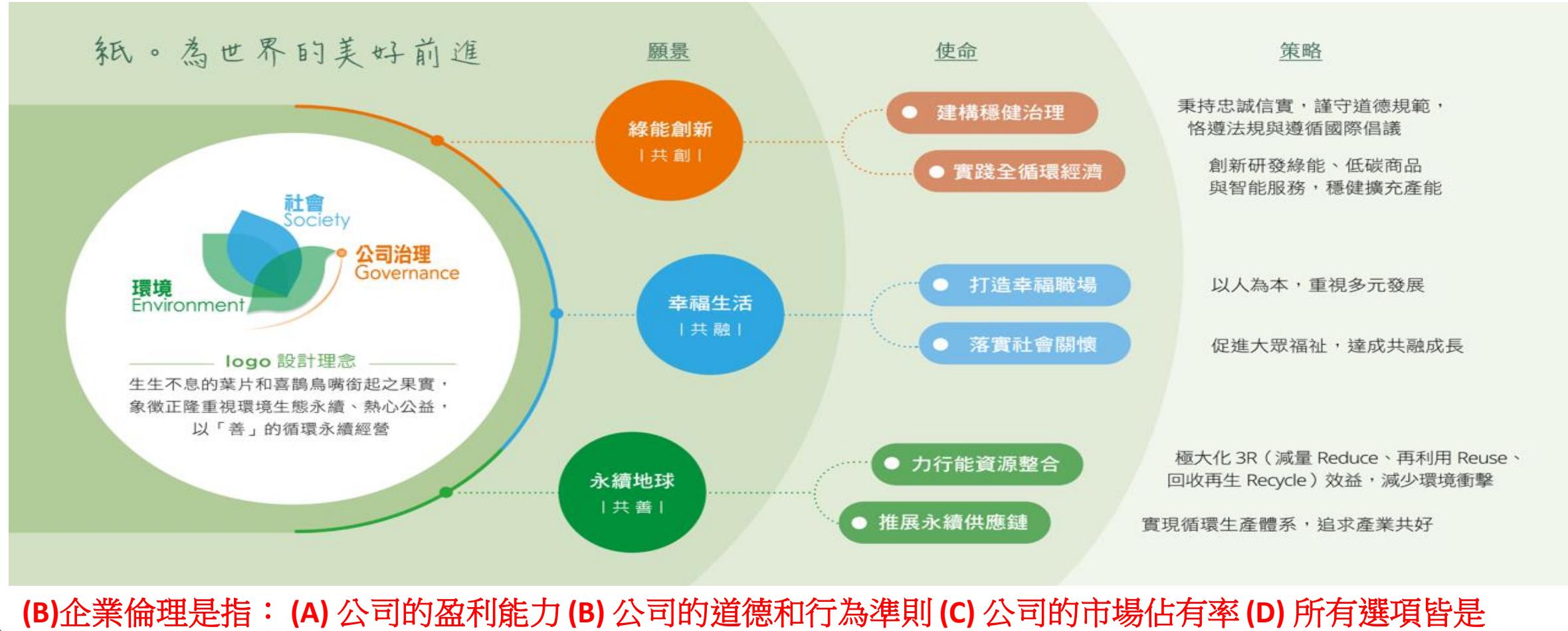
- ▶ 連三年辦理供應商 ESG 大會，實地評鑑 68 家關鍵供應商，完成 50%，累計 156 家，同時規劃第三方「資安風險評鑑服務」，加強供應鏈風險管理
- 60

目標 3：每年志工參與公益達 2,000 小時

- ▶ 投入公益 907 人次、時數 1,831 小時（受疫情影響，減少實體志工活動）
- 122



ESG 願景及策略



(B)企業倫理是指：(A)公司的盈利能力 (B)公司的道德和行為準則 (C)公司的市場佔有率 (D)所有選項皆是



MSCI台灣成分股指標

MSCI 摩台成份股行情

請選擇 ◆

請選擇 ◆

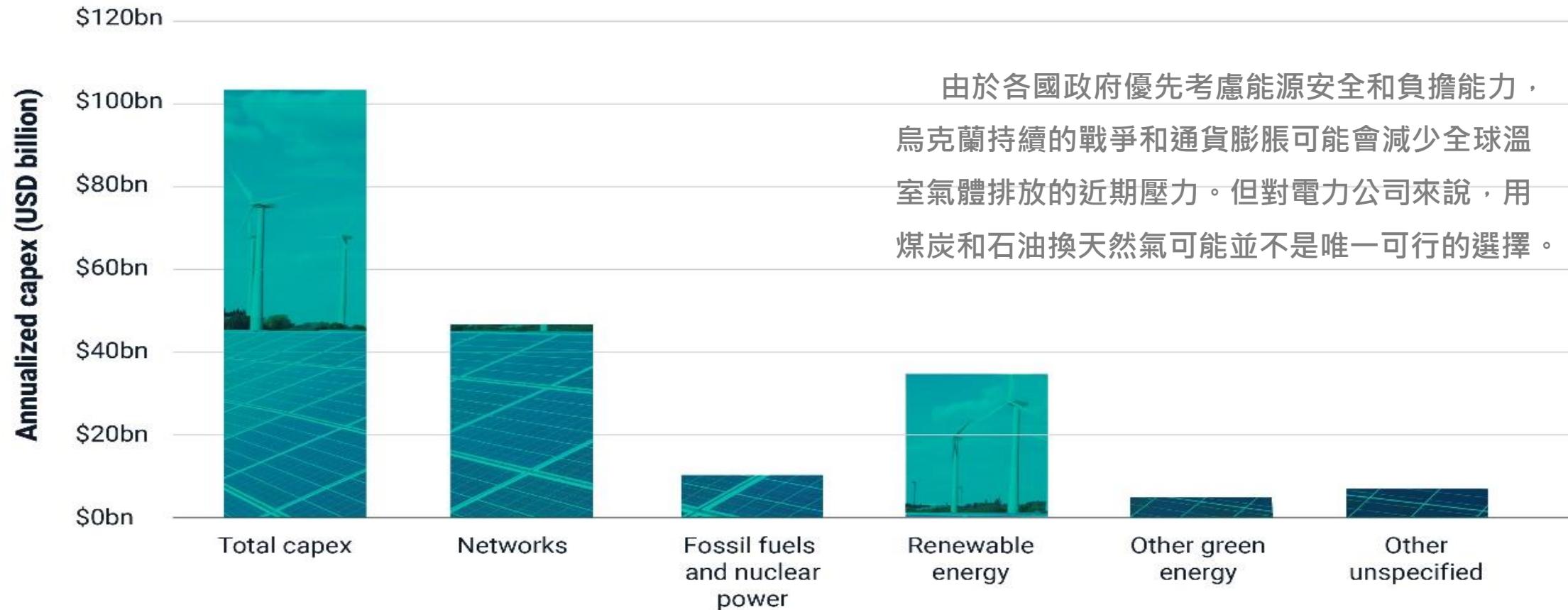
共94支股票

2023/10/20

即時行情	技術面	基本面	法人資券	主力進出	籌碼面						
股票 ◆	股價 ◆	漲跌幅 ◆	周漲幅 ◆	開盤 ◆	最高 ◆	最低 ◆	昨收 ◆	成交量 ◆	新高/低 ◆	周轉率 ◆	自選
智邦 2345	504	▲8 (1.61%)	-7.52%	486	505	486	496	1,273	7日	0.22%	+
台積電 2330	550	▲4 (0.73%)	-0.54%	549	552	546	546	16,093	創新高	0.06%	+
日月光投控 3711	116.5	▲0.5 (0.43%)	0%	115	117	115	116	4,072	6日	0.09%	+
力積電 6770	27.45	▲0.1 (0.37%)	-0.9%	27.65	28.3	27.35	27.35	13,110	-10日	0.31%	+
聯電 2303	49.35	▲0.05 (0.1%)	5%	49.5	49.95	48.7	49.3	48,354	創新高	0.38%	+
環球晶 6488	478.5	▲0.5 (0.1%)	-0.52%	480	481	476	478	280	3日	0.06%	+
鴻海 2317	103.5	0 (0%)	-3.72%	103	103.5	103	103.5	7,201	-1日	0.05%	+
南亞科 2408	70.5	0 (0%)	-0.42%	69.9	70.8	69.7	70.5	3,221	5日	0.1%	+
統一超 2912	259	0 (0%)	-1.52%	259	260	258.5	259	261	創新低	0.02%	+
聯發科 2454	827	▼-3 (-0.36%)	-1.78%	831	837	812	830	3,172	3日	0.19%	+
富邦媒 8454	501	▼-2 (-0.4%)	-6.88%	501	501	495.5	503	201	-17日	0.08%	+
台灣大 3045	94.5	▼-0.4 (-0.42%)	-1.15%	94.5	95	94.2	94.9	1,308	創新低	0.03%	+
中華電 2412	115.5	▼-0.5 (-0.43%)	-0.43%	115.5	116	115.5	116	1,503	-10日	0.02%	+



能源危機、俄烏戰爭推動化石燃料議程，但未排除再生能源發展

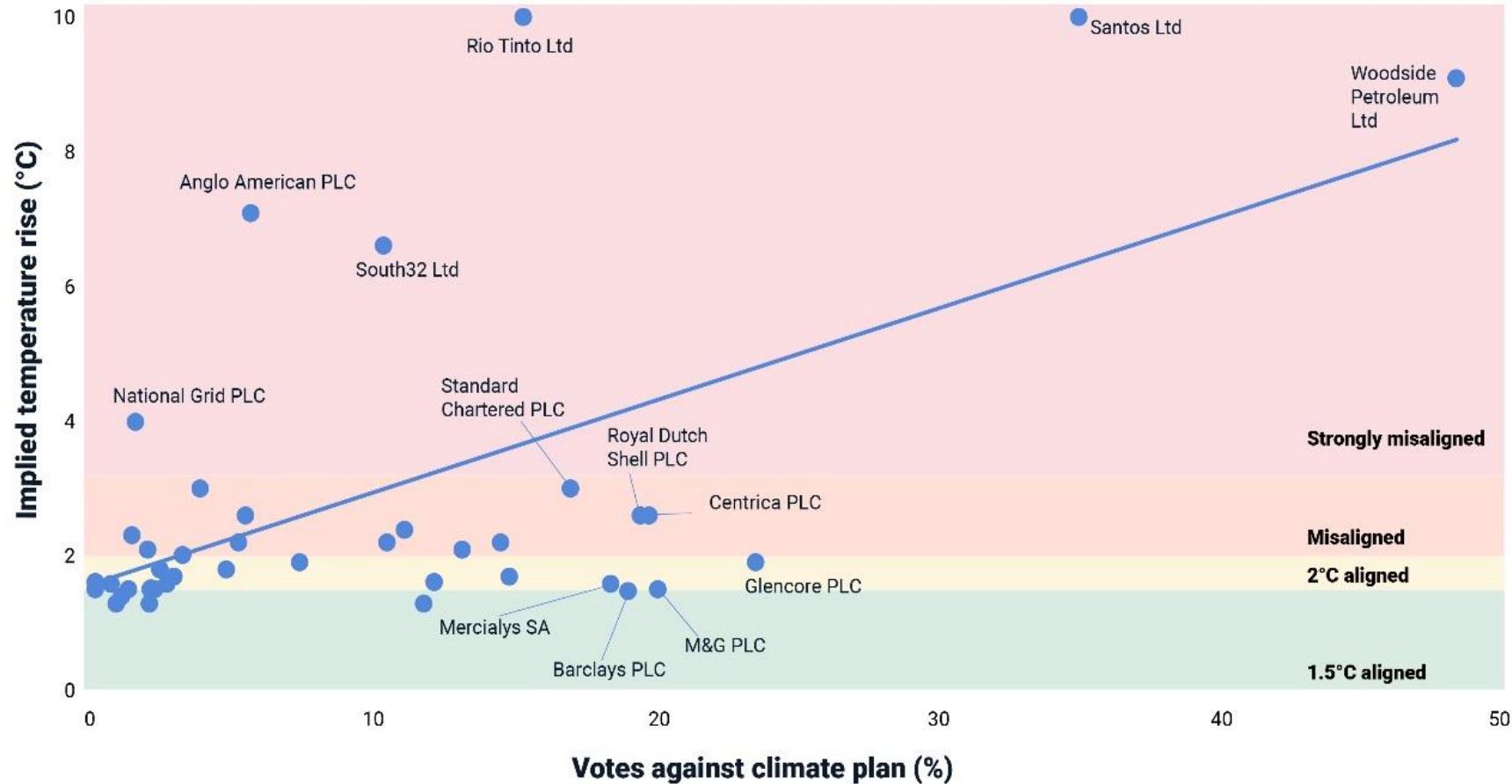


網路及可再生能源主導了在美國、歐洲的主要公共設施之資本策略



市場狀況考驗了 投資人對氣候投票的承諾

根據數據分析，與
2021 年相比，更多企
業投資者在 2022 年投
票反對企業氣候策略，
特別是當石油企業的排
放路徑與全球的目標溫
度不一致的情況下。





監理機構開始專注於針對ESG相關的基金

實線文字方塊代表現行法規，而虛線框代表擬議或計劃出台的法規。有現行或擬議的 ESG 基金法規或指引的司法管轄區

包括：美國（擬議）；加拿大；歐盟；英國（計劃）；新加坡；印度（擬議）；香港地區；澳大利亞（包括第 1013DA 條）；馬來西亞；紐西蘭；菲律賓（擬議）；泰國（擬議）；台灣地區

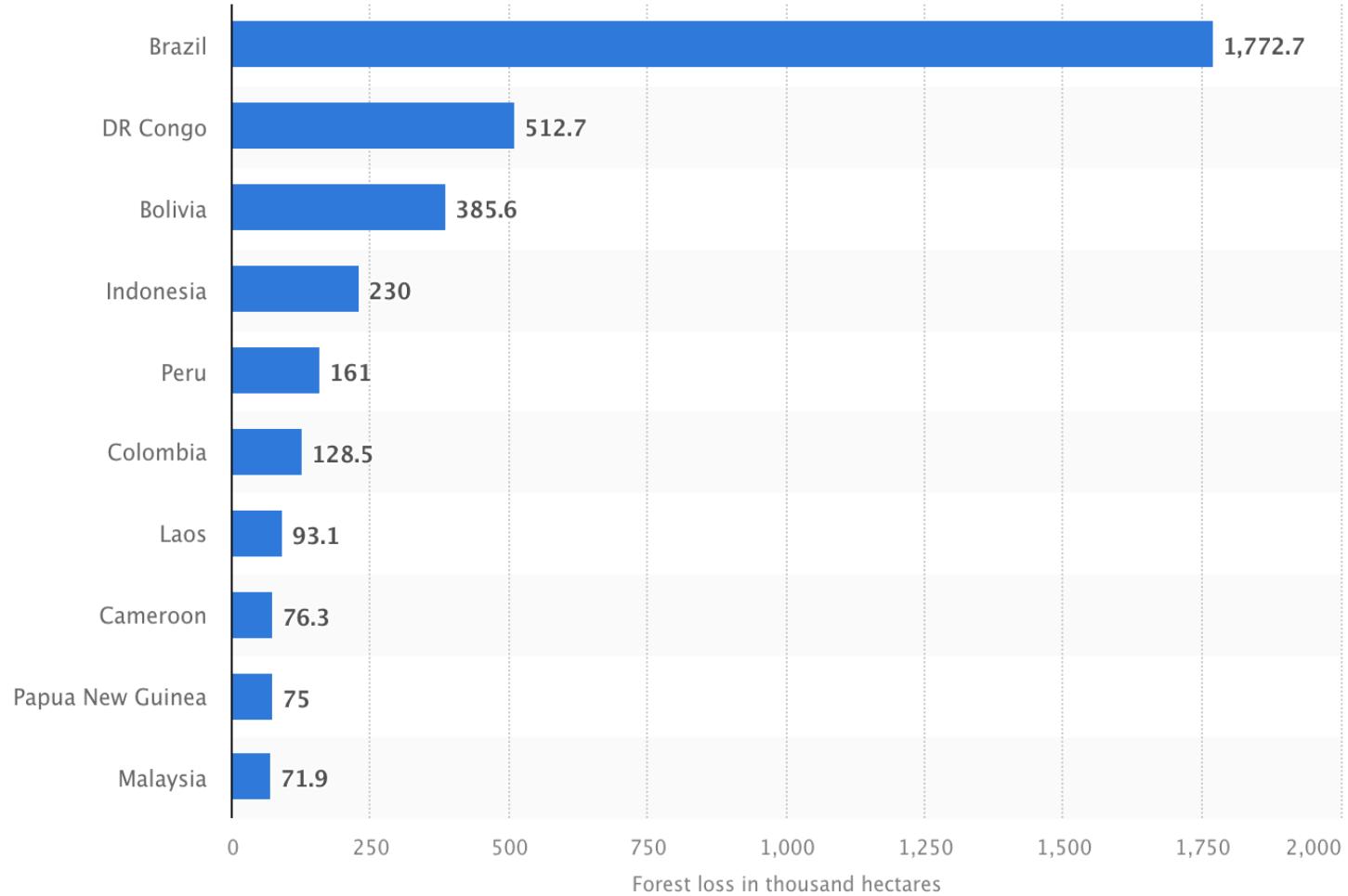


數據截至 2022 年 10 月 12 日。資料來源：MSCI ESG Research



減少森林砍伐： 市場限制的現實

根據衛星圖像，亞馬遜等大型潮濕森林所在的熱帶地區原始森林損失面積在2022年比2021年高出10%，達410萬公頃，相當於每分鐘11個足球場，這一損失產生了2.7億噸的二氧化碳排放量，相當於印度每年的化石燃料排放量。



2022年全球消失410萬公頃原始林 巴西就佔43.1%共177萬公頃



挖掘老舊電子產品以推動新能源技術

中國和歐盟近年都加強了對包括電子垃圾 (e-waste) 在內的材料和廢棄物之循環處理的政策和指南。2022年9月，美國也通過一項關於回收電動汽車電池的法案。從電子垃圾中高效率提取金屬，可減少對採礦的依賴和減少碳排。2023年，關注焦點將集中於自電子垃圾中，開採再生金屬的產業發展，既可符合監管機構法規，也可獲得對清潔能源金屬原料。

歐盟興起可維修權

項目	說明
概念	<ul style="list-style-type: none">提高各項產品的使用週期，包括手機、電腦、冷氣、電視，甚至汽車產品故障未必需要直接買新的，而是讓用戶可以維修
歐盟通過維修權相關概念	歐洲議會稍早投票通過「維修權」，可望2022年底成為法律，約束在歐盟市場銷售的品牌
實踐方式	<ul style="list-style-type: none">廠商必須標示產品的維修指數和預期的使用周期讓消費者可以容易取得零件和維修服務對生產過程有一定要求，產品的耐用度要提高
品牌業者因應方式	<ul style="list-style-type: none">蘋果擴大認證維修技術人員，先像美國用戶出售 iPhone 12、13 的原廠零件和維修工具，在台灣讓電信業者與通路可以協助用戶更換電池三星、Google 等延長手機作業系統更新次數與年限

資料來源：採訪整理

彭慧明、黃晶琳 / 製表



棉花面臨緊縮點，開發替代性纖維

以「鳳梨全株利用」示範
第一個零廢棄生產流程，
以創新的天然纖維技術，
製造出各種用途廣泛的鳳
梨纖維製品。





社會投資報酬率 (SROI) 介紹

SROI是一個建立在會計原則上的一種績效管理機制

最早關於 SROI 之研究是 1997 年由美國 的非營利組織 - 羅伯企業發展基金 (REDF) 所進行。 該基金支助了 7 間位於舊金山灣區附近的非營利組織，以及其所開展的 23 個社會企業。受支助的社會企業認為，透過提供身障人士工作機會，可以對企業產生兩個主要的影響

- 1 、 提供可供成長的就業場所，以促進身障人士的生活品質；
- 2 、 針對所販賣的商品或勞務，提供了讓消費者願意購買的良善動因。

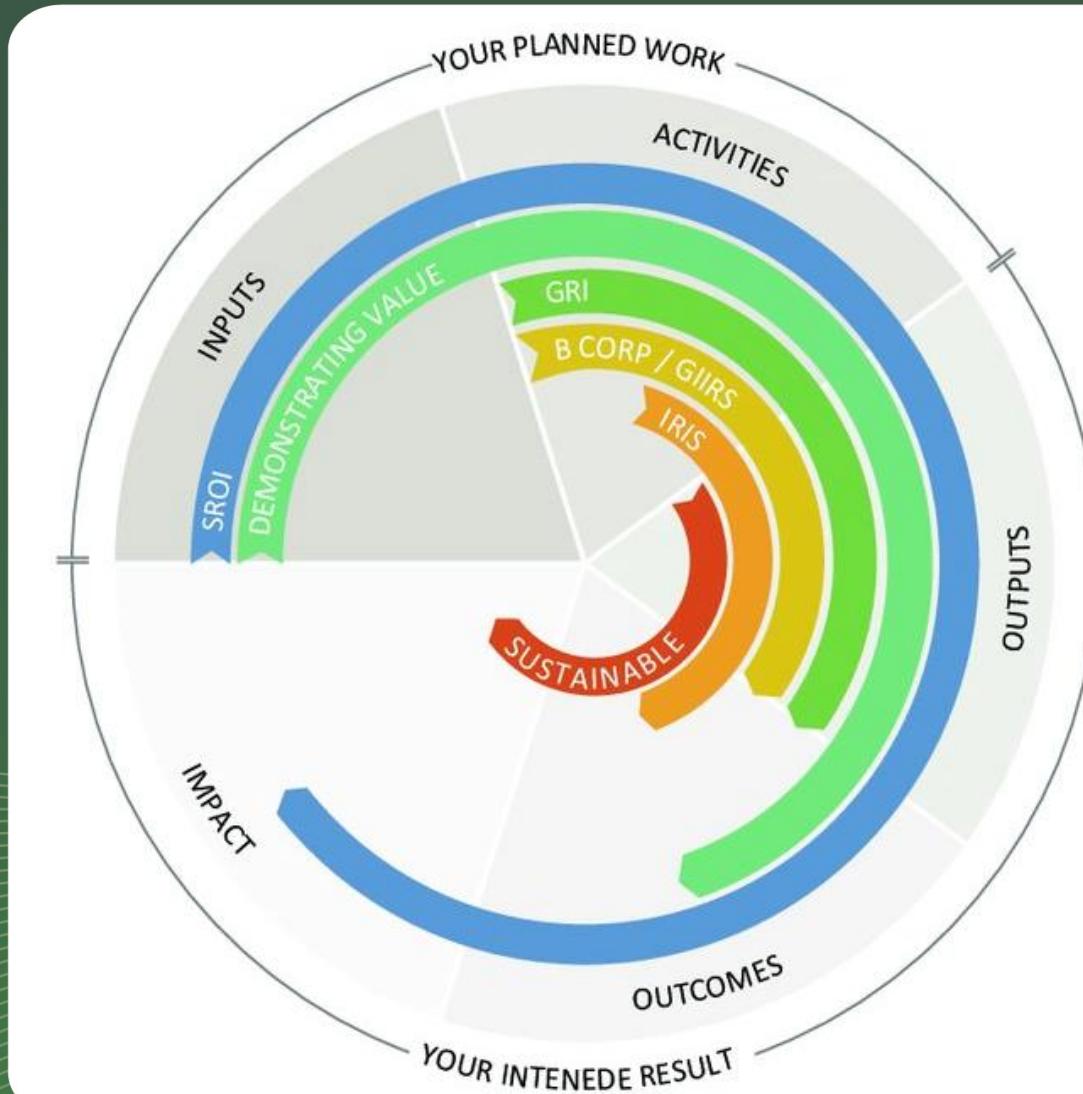


(C)社會投資報酬率 (SROI) 是用來衡量什麼的指標？(A)財務利潤 (B)環境影響 (C)社會價值 (D)市場份額



SROI 案例介紹 – ASUS 再生電腦數位培育計畫





社會投資報酬率目的



- (B) SROI分析的主要目的是：
- (A) 衡量投資的經濟效益
 - (B) 衡量投資的社會效益
 - (C) 估算投資的風險
 - (D) 估算投資的市場回報



ESG 影響力指標

Environment 環境

RE100

宣布加入RE100倡議
承諾於2035年達成再生能源使用達100%

45 %

集團再生能源使率達45%

1,500 萬台

1500萬台核心產品使用消費後再生塑膠料

55 %

55%關鍵供應商承諾RE100或
訂定以科學為基礎的減碳目標 (SBT) 設定

Social 社會

5,116 萬

全球社會公益與社區參與總投入貢獻金額
共新台幣5,116萬，佔公司盈餘1%

46,000 人時

全球各區域投入社會專案
共超過46,000人時

數位包容

名列世界評比聯盟(World Benchmarking Alliance)之
數位包容組第45名

連續 2 年

名列《富比士》
全球最佳企業雇主榜單

100 %

100%冶煉廠符合或參與
OECD盡責調查指南的第三方機制

14,300 人

社會專案受益者

Governance & Economic 治理與經濟

95 %

客戶正面評價比率達95%

第 3 名

台灣區域核准專利數排名第3，全球獲准809件專利

年增 15 %

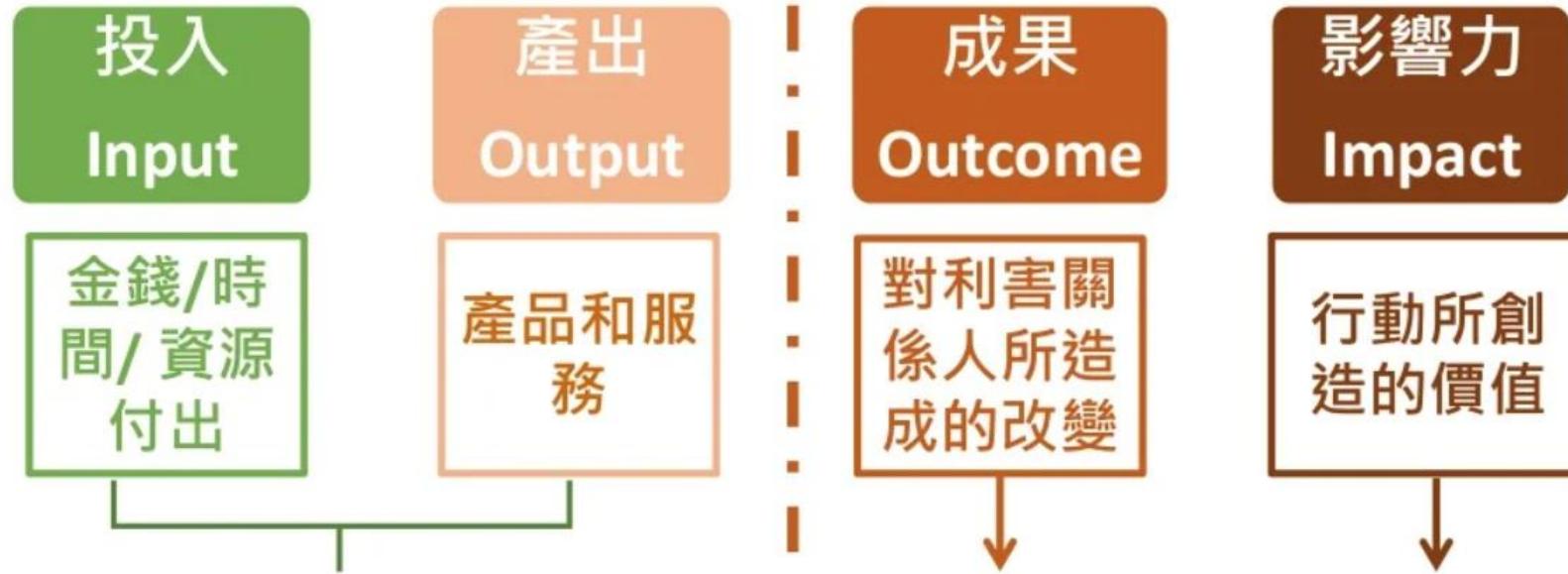
稅後營收年增15%，創歷史新高

91 %

ESG教育訓練全球完訓率達91%



社會影響力評估的重要性

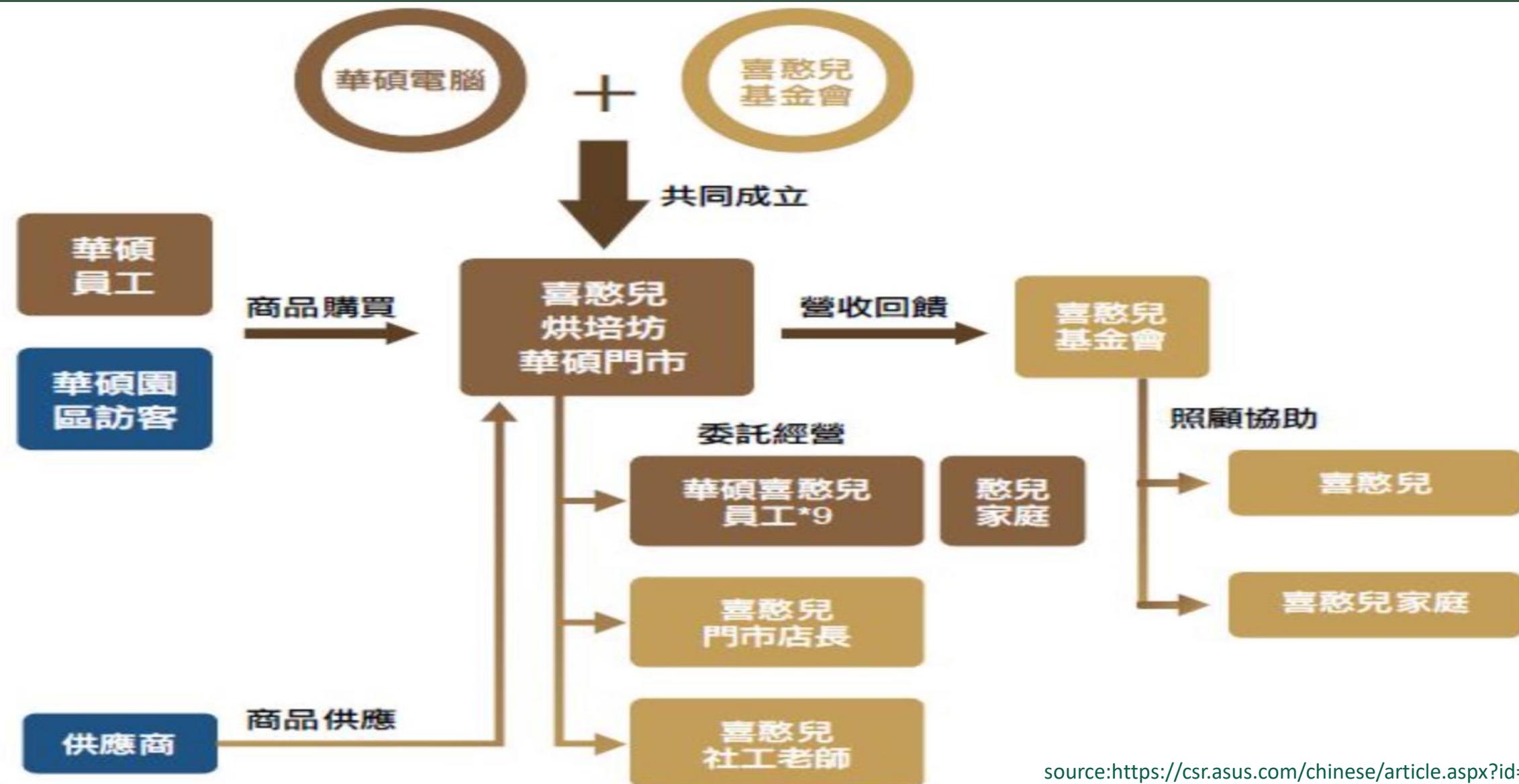


大部分計畫所列關鍵績效
指標(KPIs)

瞭解真正造成的改變
成果統一貨幣化監督
還需要持續改善之處
聚焦創造更大之價值
尚需解決之社會問題

(D) SROI分析可以幫助投資者做出什麼決策？(A) 投資組合配置 (B) 投資項目評估 (C) 風險管理 (D) 所有選項皆是

ASUS 喜憨兒成長培育計畫



source:<https://csr.asus.com/chinese/article.aspx?id=1708>



社會投資報酬率步驟與原則



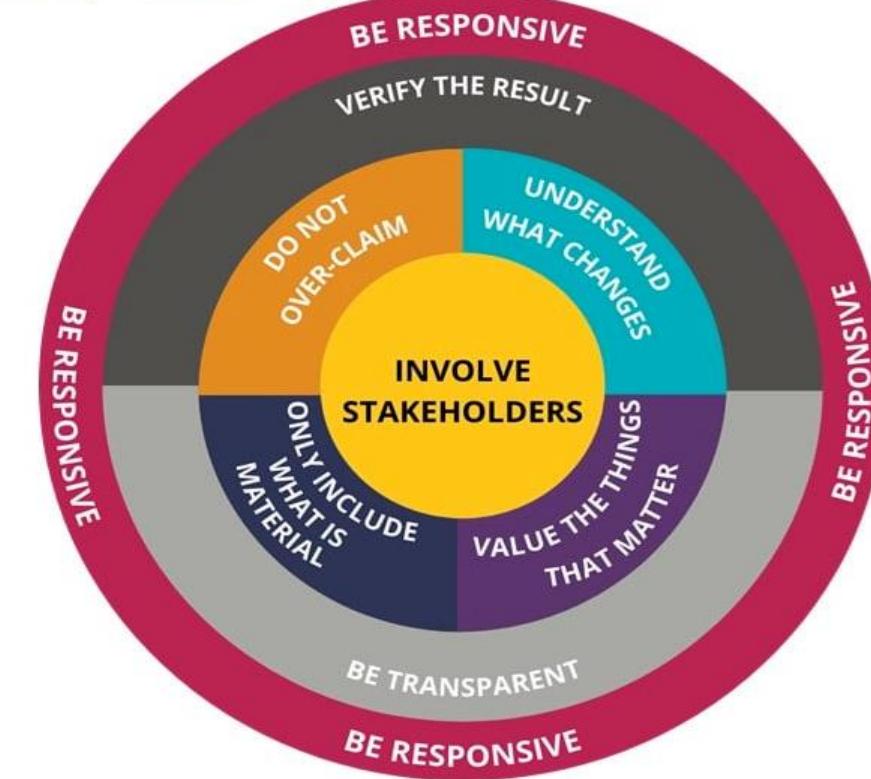


社會投資報酬率八大準則

影響力評估準則

S	Stakeholders
C	Changes
V	Value
M	Materials
N	Not over-claim
T	Transparent
V	Verify
R	Responsive

- 利害關係人參與
- 瞭解改變
- 賦予事物價值
- 只納入重要的事項
- 不誇大原則
- 資訊透明
- 結果可以驗證
- 快速反應





社會投資報酬率六大步驟

SROI 分析步驟	說明
1.確定範圍與利害關係人	建立報告範圍並盤點利害關係人
2.描繪成果	透過與利害關係人議合，盤點出專案活動對其所產生之影響與改變
3.證明成果並賦予價值	設計指標以辨認影響與改變是否確實發生，並再次透過與利害關係人議合，挑選適切的財務代理變數衡量影響與改變
4.建立影響	透過四大影響力因子調整影響與改變之價值
5.計算價值	以折現率計算出影響力淨現值，並計算出 SROI 比率
6.揭露及管理	將衡量結果與 SROI 比率和利害關係人再次確認，並將最後的結果揭露於報告中



確認 SROI 分析範圍

範疇分析

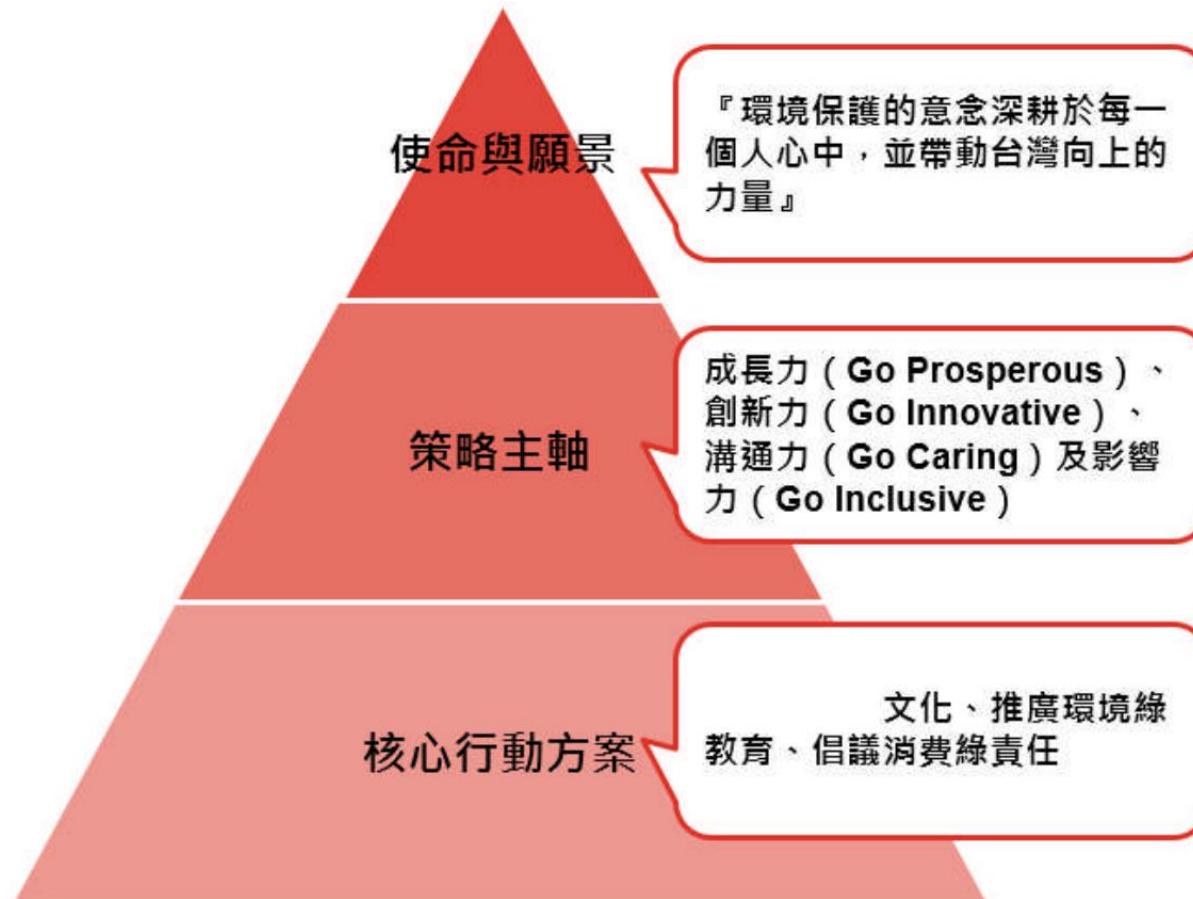
組織名稱					撰寫者	
專案名稱					日期	
專案範疇	專案活動		專案目標		專案期間	
	共同參與 (提供資金/ 協助執行)		用途		分析期間	
					分析性質 (評估/預 測型)	

版權所有 翻印必究

source:https://www.slideshare.net/yungchuanko/social-return-on-investment-sroi-241396796?from_action=save



提出願景策略行動方案





利害關係人辨識之再確認

原則5	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



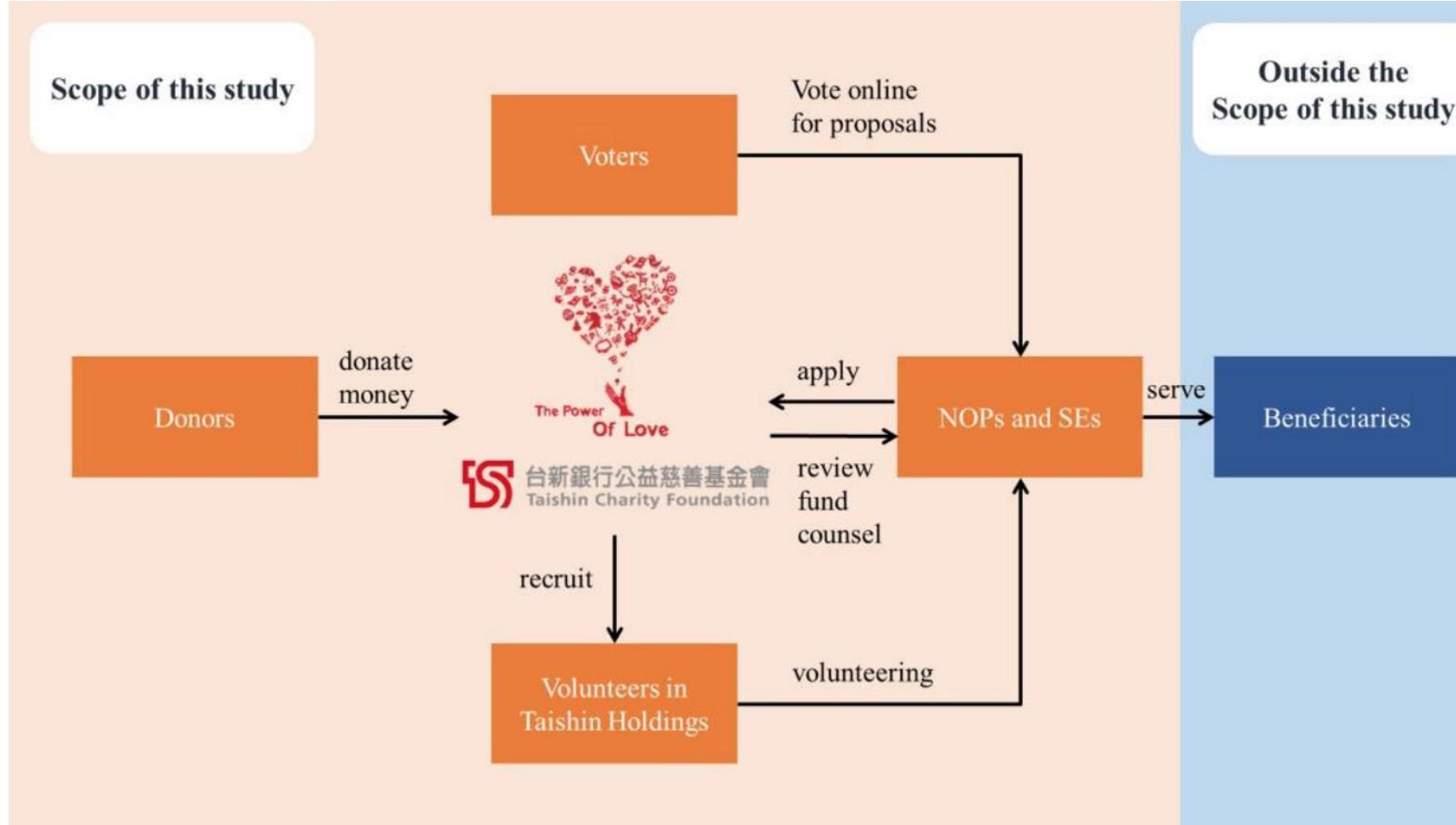
議合方式

共同規劃、合作活動、共同記者會、發布聯合新聞稿、簽署備忘錄、合作協議、資源互通、借調、共同研究、共同管理等

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。

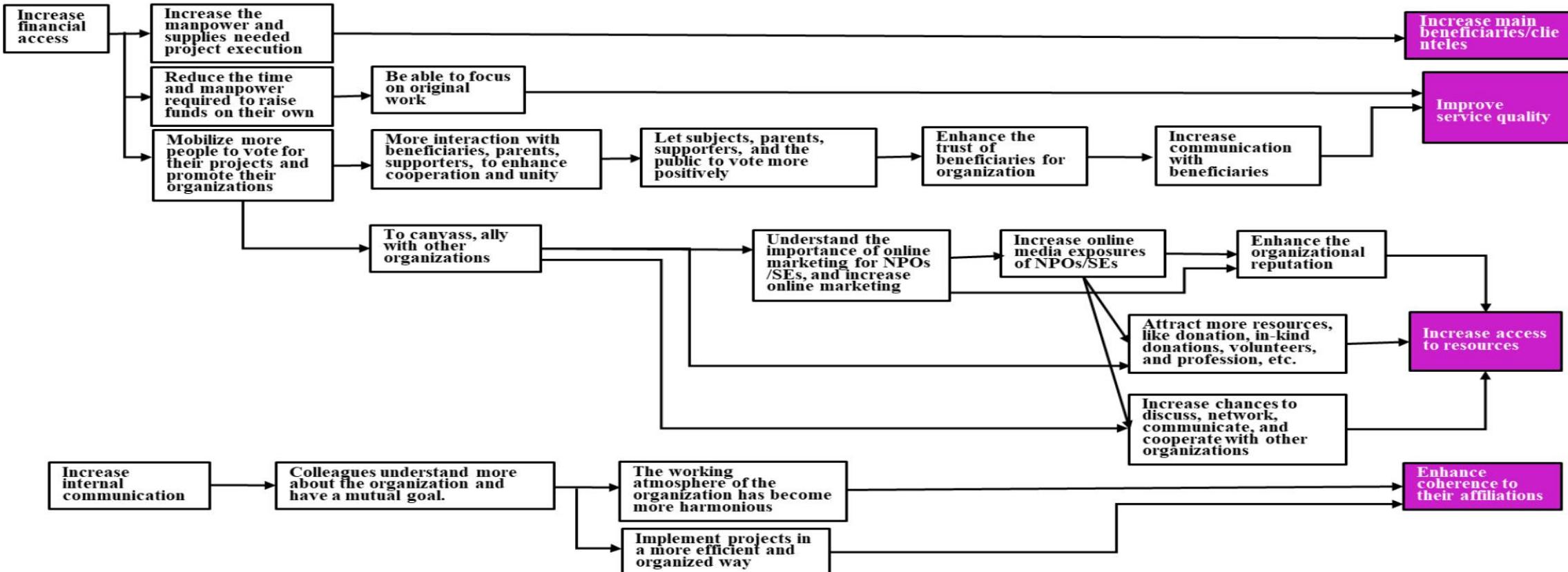


案例：台新銀行公益慈善基金會





範圍架構





風險評估與分析

輸入

活動

產出

成果

影響

證據風險

過程中所蒐集的證據並不能充分證明預期的影響將會發生

外部風險

外部因素破壞我們實現預期效果的可能性

執行風險/一致性風險

活動未依照計畫執行，或偏離企業營運目標，可能無法產出預期效果

利害關係人參與風險

未取得重要利害關係人回饋或誤解所回饋的影響

設計風險

改變理論設計有誤，無法達到逾期成果的風險

衰減風險

確有影響但衰退太快，或不及造成影響

未知風險

完全無法預期，破壞實現預期效果

效率風險

執行成本太高導致無法執行的可能性



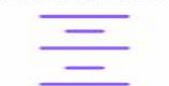
影響力面項評估



WHAT
什麼



WHO
誰



HOW
MUCH
多少



CONTRIBUTION
貢獻



RISK
風險

- 1.成果的水準：利害關係人在計畫介入後所體驗到的正向或負向成果。
- 2.成果的門檻：足以讓社會或環境足夠為正向的門檻值。成果表現在可接受門檻內為正向成果，反之則為負向成果。門檻會因區域、國家而不同
- 3.成果重要性：對利害關係人來說，相對起其他成果是否重要。
- 4.對應的永續目標：該成果是否對應169個永續目標。

- 5.利害關係人類別：受到影響的主要利害關係人類別或群體。
- 6.地理區位：受影響的利害關係人主要的地理區位。
- 7.成果的基線：在計畫尚未介入之前利害關係人的成果水準。
- 8.利害關係人特性：該類別或群體利害關係人的社會經濟地位、行為、生態系統及特性，讓利害關係人得以分群的特徵。

- 9.多少人被改變：受到影響或改變的個體數量。
- 10.改變的程度：受影響或改變的程度。
- 11.影響持續時間：影響持續的時間。

- 12.是否本來就會發生：無論有沒有計畫的干預都會發生這個改變。
- 13.自然發生的持續時間：沒有計畫干預的成果持續時間。

- 14.風險的形式：可能影響或無法造成改變的風險型態。
- 15.風險的水準：綜合發生可能性及後果嚴重性的風險級別。



盤點專案之投入及價值產出

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

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%



價值產出

價值法&成本法

成果所直接產生/節省的金錢
價值/成本

意願調查法

願意付多少錢來購買這個成果

替代物類比法

找尋其它可以得到相同成果的有價物

差旅成本法

為了買更好的產品/成果所願意付出的差旅成本

財務代理變數(Financial Proxy)

為每一個衡量成果的指標找出財務的代理數，以換算其貨幣價值。



建立成果指標

藉由事件鏈(Chain of Events)的方式，說明投入、產出與成果間的 因果關係，為利害關係人所產生一連串的改變歸納出脈絡後加以定義為產生的成果。

利害關係人	投入	產出	事件鏈	定義成果	是否納入報告/排除原因
學童	學童的時間	參與寶衛地球活動(綠繪本列車、環境教育)	參與寶衛地球活動→學習氣候變遷、愛護動物及生態保育等知識及觀念→環境意識提升→開始主動維護校園及家中環境、落實環保生活習慣	提升環境保育意識並在生活中落實環保行動	是

成果	指標	指標門檻
提升環境保育意識並在生活中落實環保行動	13 項環保行動	參與寶衛地球活動後，13 項環保行動中開始於生活中落實或是更強化的行動達 3 項以上
培養尊重生命與生態關懷的態度	11 項關懷生態與尊重生命的行為改變	參與寶衛地球活動後，11 項關懷生態與尊重生命的行為改變中，有開始於生活中落實或是更強化的行為達 3 項以上
提升學習效率及效果	5 項與學習具正向關聯之行為或心境改變	參與寶衛地球活動後，5 項與學習具正向關聯之改變項目中發生達 2 項以上
提升人際關係	4 項與學童人際關係發展具正向關聯之行為或心	參與寶衛地球活動後，4 項與人際關係發展具正向關聯之改變項目中發生達 2 項以上



確認影響力

總影響



淨影響

無謂因子
Deadweight

即使沒有這項計畫
成果也會發生的機率

轉移因子
Displacement

成果導致其他利害
關係人機會的損失

歸因因子
Attribution

其他因素對成果
貢獻的比例

衰減因子
Drop off

成果隨時間
遞減的比例



案例分析-遠傳電信

利害關係人	成果	成果數量	財務代理變數	定價	無謂因子% (c)	移轉因子% (d)	歸因因子% (e)	衰減因子% (f)	影響 $G=A*B*(1-c)*(1-d)*(1-e)*(1-f)$	影響現值
學童	提升環境保育意識並在生活中落實環保行動	660	環境教育線上課程約每月 3,000 元共計九個月 (扣除寒暑假)	\$17,820,000	75%	0%	50%	50%	1,113,750.00	1,100,543.48
	培養尊重生命與生態關懷的態度	578	生態教育線上課程約每月 3,000 元共計九個月 (扣除寒暑假)	\$15,592,500	100%	0%	50%	75%	-	-
	提升學習效率及效果	495	每人校外教學預算單次約 NTD 2,000 元 (一年兩次)	\$1,980,000	100%	0%	50%	75%	-	-
	提升人際關係	553	班級親子活動約 3,000 元預算(一年兩次)	\$3,316,500	50%	0%	50%	75%	207,281.25	204,823.37
	產生悲觀的生活態度	140	看一場恐怖電影價格 (一年兩次)	(\$84,150)	50%	0%	50%	75%	(5,259.38)	(5,197.01)
								Total	1,315,771.87	1,300,169.84



敏感性分析

指從眾多不確定性因素中找出對投資項目經濟效益指標有重要影響的敏感性因素

調整項目	調整內容	SROI ratio
移轉因子	學童無謂因子改採統計第二順位利害關係人選擇的結果	3.03
無謂因子(學童)	參與民眾無謂因子改採統計第二順位利害關係人選擇的結果	3.63
無謂因子(參與民眾)	志工無謂因子改採統計第二順位利害關係人選擇的結果	4.58
無謂因子(志工)	學童歸因因子改採統計第二順位利害關係人選擇的結果	3.10
歸因因子(學童)	參與民眾歸因因子改採統計第二順位利害關係人選擇的結果	3.10
歸因因子(參與民眾)	志工歸因因子改採統計第二順位利害關係人選擇的結果	1.67
歸因因子(志工)	學童財務代理變數改採統計第二順位利害關係人選擇的結果(包含學童負面影響)	3.14
財務代理變數(學童)	參與民眾財務代理變數改採統計第二順位利害關係人選擇的結果	3.45
財務代理變數(參與民眾)	志工財務代理變數改採統計第二順位利害關係人選擇的結果	2.59
財務代理變數(志工)	加入因為重大性排除之成果(參與民眾)	5.33
成果	學童無謂因子改採統計第二順位利害關係人選擇的結果	3.49
SROI	原計算結果加減 10%	3.48



計算社會投資報酬率

彙總所有成果價值，折減相關影響因素
考慮折現後計算投資所獲得的實際結果

總影響價值 =

$\Sigma \{ \text{成果數量} \times \text{價值} \times (1 - \text{無謂因子}) \times (1 - \text{歸因因子}) \times (1 - \text{轉移因子}) \} + n \text{ 年期成果價值(衰減因子)}$

$$SROI = \frac{\text{總影響價值}}{\text{總投入}}$$

(A) SROI的計算公式是什麼？

(A) 社會總影響價值效益 / 投資成本總投入 (B) 投資收益 / 投資成本 (C) 投資成本 / 投資收益 (D) 投資收益 / 社會效益

利害關係人		成果	成果 數量 ²³	持續 期間(年)	成果 定價(NT\$)	影響力因子 ²⁴		成果價值 ²⁵	
名稱	母體人 數 / 單 位數					無謂 因子	歸因 因子	總額	
		對分享經驗更有自信	294	0.79	3,801	52%	46%	290,875	
		同理心增加	302	0.81	1,409	52%	50%	102,759	
		提升工作能力	232	0.83	2,018	48%	44%	135,320	
		覺得時間利用不夠有效率	111	1.00	-2,090	0%	48%	-120,077	
	74	獲得滿足感	62	0.65	5,075	48%	34%	108,166	
		對分享經驗更有自信	45	0.75	4,613	55%	50%	47,413	
		同理心增加	51	0.74	1,948	50%	49%	25,532	
		增加對公司認同感	51	0.75	4,043	51%	46%	54,981	
		覺得時間利用不夠有效率	16	1.00	-1,040	0%	45%	-8,017	
總現值							\$ 55,462,955		
總投入							\$ 11,957,863		
淨現值(總現值-總投入)							\$ 43,505,092		
社會投資報酬率(SROI) ²⁸							4.64		



價值評估

利害關係人	成果	社會影響力價值	小計	百分比
學童	於生活中落實環保行動	1,100,543.48	1,300,169.84	13%
	生態與尊重生命改變	-		
	提升學習效益	-		
	提升人際關係	204,823.37		
	負面影響	(5,197.01)		
參與民眾	於生活中落實環保行動	1,436,698.81	7,374,305.63	75%
	身心更愉悅	4,970,721.34		
	提升公益參與的意願和熱忱	966,885.47		
遠傳志工	於生活中落實環保行動	242,701.19	1,202,064.72	12%
	提升與親人、朋友、同事間的人際關係	482,080.73		
	提升公益參與的意願和熱忱	90,200.99		
	增加生活與工作熱忱	387,081.82		
合計			9,876,540	100%



影響力揭露與應用

回應利害
關係人

透過報告書揭露SROI執行步驟，以充分與利害關係人溝通

改善成果

透過SROI，由利害關係人角度了解專案，研擬出改善方案

驗證報告

透過報告的認證制度，使專案價值被合理且充實呈現