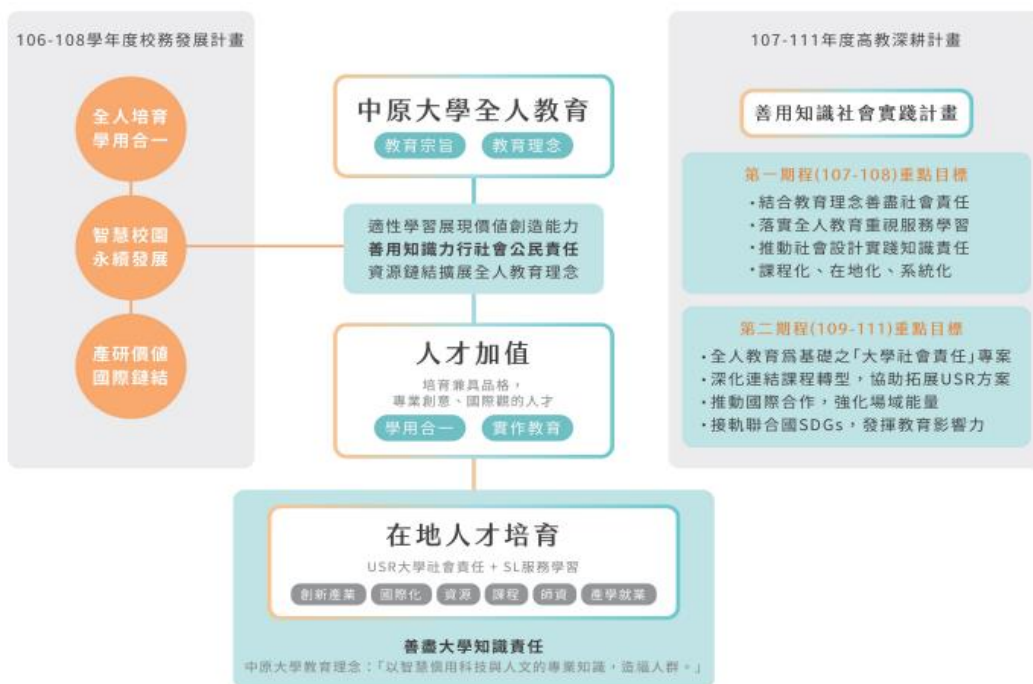


# 中原大學大學社會責任實踐中長期效益評估報告(修正版)

## 壹、中原大學社會責任計畫的永續落實

### 一、以USR實踐學校教育理念並納入校務發展計畫

- (一) 中原大學教育理念—慎用專業知識、造福人群：中原大學秉持「全人教育」理念辦學，教育理念第一條：「以智慧慎用科技與人文的專業知識，造福人群」即是「大學社會責任」的核心精神。
- (二) 校務發展—踐履全人關懷落實社會責任：本校歷年校務發展皆以發揮大學知識責任為主要面向，109至111學年中程校務發展重點為「踐履全人關懷落實社會責任」，藉由USR融入教學達到學用合一之目的。此外，高教深耕計畫持續推動「善用知識社會實踐計畫」子計畫，107-108年重點在於以全人教育、服務學習之基礎推動社會設計方案；109-111年則深化連結校務體系、推動國際合作及接軌聯合國SDGs，發揮大學影響力。本校二十多年前提倡全人教育、十多年前推動服務學習、知識責任，我們讓學生透過場域實作消弭學用落差、提升學習動力，並進一步邀請企業、政府共同合作，鼓勵師生走出教室，以行動關懷社會，履行大學社會責任。



### 二、實際經費與資源挹注

- (一) 多元經費發揮加乘效益：本校結合校外補助及校內經費共同推動，具體實踐大學社會責任，110年度實際投入經費近4,000萬元。

1. 教育部大學社會責任實踐計畫：第二階段(109-111年) 110年獲補助金額1,930萬元。

2. **教育部高教深耕計畫**：110年度高教深耕主冊計畫獲補助1億1,700萬9,800元，投入推動大學社會責任實踐計畫之執行經費為696萬4,784元(含USR-Hub)，佔總補助金額5.95%，相較109年度USR計畫執行經費佔總補助金額4.97%，逐年增加計畫推動執行經費。
3. **桃園市政府青年永續行動計畫**：109-110連續二年協助桃園市政府輔導青年團隊投入SDGs永續行動，透過大學智庫能量、專業與人才資源協助政府發展地方創生。此外，110年在教育部青年發展署支持下，本校與北區青聚點連結，參與相關人才培力相關計畫，希望將資源投入挖掘在地特色與發展地方產業，並協助青年返鄉解決當地問題，同時增加在家鄉創業的可能。本年度投入推動之經費約480萬元。
4. **校內各單位配合款**：除教育部補助經費，本校各單位每學年度另編列校內專款經費，協助推動大學社會責任專案及活動，包括秘書室「知識責任推動」相關經費5,340,424元、學務處服務學習中心約3,500,000元，校內投入經費合計超過884萬元。

(二) **校內資源體制化、校外資源媒合挹注**：本校將辦學核心價值「全人教育」結合USR，透過校內體制化運作、校外資源爭取挹注，達到USR永續發展之目標。校內有校級支援機制搭配行政配套措施，系統性推動大學社會責任，建立完善的課程與專案鼓勵機制、專款經費與外界捐款「知識責任基金」；校外則積極爭取政府、企業與社區合作資源，110年與桃園市青年局合作青年永續行動計畫案，延續多年深耕服務學習與大學社會責任的經驗，不只將資源投注在學術及產業，更拓展人才培育的範圍；不只教導校內學生，更廣義地協助在地青年的能力養成，幫助桃園創新進步。

### 三、年度精進作法與目標

- (一) **結合校務發展，融入整體推動深耕發芽**：全人教育為本校的服務學習奠定深厚基礎，大學社會責任推動更讓中原師生的專業與熱情，在桃園、台灣各處生根發芽。如「從霄裡鏈接桃園兩圳文化綠廊之永續經營計畫」協助社區解決問題，一起用專業為地方注入活力；「大梨救小校農創社企新生命-卓蘭『雙連梨』農產興業計畫」，繼續為當地的偏鄉教育及產業結構問題，帶來更好的解方；「團結經濟、文化夥伴-桃園大海社區文化創生計畫」，協助歷史資產-前空軍桃園基地，保存屬於在地居民的記憶。「跨域攜手教與學·彰化埔鹽共生循環社會設計」為當地跨域行銷農產、打造在地品牌。
- (二) **協力地方創生，與在地共同打造專業共好**：持續與桃園市政府合作，以工作坊、培力營隊、輔導訪視、見學觀摩、成果交流等方式，協助桃園青年地方創生團隊增能圓夢、傳承在地文化、帶動地方發展，不僅扣合聯合國17項永續發展目標(SDGs)，培育更多在地團隊，共同成為大桃園區域發展、地方創生的推進者，象徵發展USR永續指標最好的方向。

#### 四、USR中長期評估架構

- (一) **利害關係人盤點**：本評估報告從利害關係人的梳理出發，清晰了解大學的互動對象後，確認大學影響力產生的方向，並建立可以量化的績效評估指標，從中梳理出「人才培育」、「在地需求」、「國際連結」和「校務支持」四大面向。
- (二) **四大面向與衡量方式**：「人才培育」、「國際連結」和「校務支持」等三大面向採用OKR與KPI系統的合作來確立細部衡量基礎，「在地需求」以SROI作為主要衡量標準。其分開測量標準的主要因為，SROI的衡量較適用於短期可衡量的投入與產出，而教育體系中的影響力常常是長久而緩慢地，因此在教育領域，本計畫評估方式主要藉由目標關鍵結果(OKR)系統作為目標指引，確立學校以目標達成為核心，而KPI則是針對結果進行數據量化，一方面避免KPI與目標的不一致，同時可透過質化的關鍵評估，推動計畫進行動態效益評估的調整與修正，以切合計畫需求。
- (三) **中長期的影響力評估**：誠如上述，SROI較適合應用在短期內精準衡量組織的投入與產出，以反映實質社會影響力評估，因在地需求的投入與產出有短期達成之需求，同時SROI之經濟數據也較為明確，方便團隊與地方對話。除此之外，SROI在衡量的過程中即具有OKR和KPI之概念，因此在地需求影響力的評估及可依靠SROI進行相關衡量。然而其餘三個面向，本計畫採用VPI概念進行衡量，由於VPI概念是將社會責任執行過程中的價值(Values)、過程(Process)與影響力(Impact)三個面向拆開進行分別的探索，這可以有效反映教育組織針對投入的中長期效益不易評估的問題，投入價值與過程及進行一定程度定益並賦予相關的衡量標準，進一步可深入進行影響力成效的預測。

#### 五、USR計畫一：「大梨救小校農創社企新生命-卓蘭雙連梨農產興業計畫」(深耕型)

中原大學團隊發現台灣的水果之鄉「苗栗縣卓蘭鎮」正在經歷產業轉型的壓力，歷經三年的實地踏查，深入為「卓蘭鎮」進行問題盤點，將該地區的問題主要歸類為三大項，分別為「人力、社會及教育資源匱乏」、「社區整體產業環境不佳」以及「水果產業產銷收益大幅失衡」。中原大學透過開設課程及培育學生團隊等方式，帶領學生一同進入偏鄉解決真實問題，藉由進駐真實的場域，讓學生落實於課堂中所提出的各項議案，媒合學生與社區間的互動，最終觀察學生在課程結束後，對於社會偏鄉議題以及社會永續發展的關心。中原大學對於大學社會責任的相關機制設計皆以「落實永續機制」為目標，進一步以「創造農業新價值」、「打造社區品牌共享機制」、「深耕社區人文教育」，以期能達成「改善產業現況，建構永續發展機制」、「凝聚在地共識，創造合作綜效」、「挽救人文根基，建構人才培育系統」之三項核心目標。最終，以為卓蘭鎮建立「結合地方小學，打造地方創生樞紐，建構新舊農業並蓄的永續機制」為核心目的。

#### 六、USR計畫二：「團結經濟、文化夥伴-桃園大海社區文化創生計畫」(萌芽型)

桃園大海社區擁有豐富的航空與軍事歷史等文化資產，但因為中央與地方政府對於該基地與社區下的空間有既定政策與航空城等規劃，社區居民勢必移往他處，社區的教育中心陳康國小也面臨廢校與遷校的問題。近年來隨著桃園市政府指定了七處古蹟，該計畫團隊夥同在地居民與市府文化局、及中央文化部協力投入維護七處古蹟的歷史與文化記憶，頗具成效。該計畫一方嘗試面利用市府已規劃的有形物件，再現日治時期、二戰與冷戰時期的軍事文化資產；其次，將有形資產，經過敘述、再譯、轉化等歷程，嘗試讓古蹟轉變為文化觀光資產，更嘗試搭建社區居民對歷史縱深的意識以提升其在地認同情感。在此基礎上，該計畫團隊發現日本的橫須賀港口、橫田航空基地，停留著防衛台灣海峽的美國第七艦隊，意即桃園前空軍基地與橫須賀港的現實承載共同的歷史任務，以維護太平洋共同防衛區域，其凸顯了台日歷史延續的重要基礎。該計畫以文化保存為目的，以前桃園空軍基地及其周邊社區為核心場域，透過文創經濟設計、人文教育深耕、歷史現場經營、及國際連結等的四項策略作為指引，進行場域文化歷史素材蒐集與教學規劃、文化體驗商業設計、數位重建歷史現場、及跨國社群交流等作法，以期達到保存歷史與文資、活化社區體驗式經濟、強化居民土地連結、及建構世界對話平台等目標。

## 七、USR計畫三：「從霄裡鏈接桃園兩圳文化綠廊之永續經營計畫」(國際型)

中原大學以「社會設計的創意服務」為依歸，參與桃園霄裡新農村創意產業，「啟動霄裡文化綠廊」為已顯老態的霄裡社區注入活力，重振昔日風華。以深化公民素養為目的，強調核心素養融入專業、社會參與式學習、大學入門等課程及活動統整與融合，結合在地大專院校之師生，發揮在地優勢，透過團隊方式，設立社區關懷據點，營造生活學習圈，並透過在地社會議題的討論，引導學生將課堂所學知識加以運用，回應現實社會需求，觸發對社會的關懷。該計畫欲解決之社會問題主要在於「關懷弱勢」、「產業提升」、「增進發展」，集結中原大學師生設計創新，利用AI、大數據，配合本校智慧化產業中心設備為基礎。透過設計學院各種設計資源，朝興辦社會企業邁進，並振興地方產業。

## 貳、大學的利害關係人分析

### 一、大學公共關係治理與利害關係人的互動關係

在互動關係人理論的發展上，有古典學派與社會經濟學派兩個重要的觀點。在古典學派中強調社會上的每一個組織都有其存在的目的，而企業存在的唯一目的在於追求利潤的最大化，企業只對其股東負責，企業唯一的社會責任就是追求企業股東利益極大化，專注股東財富報酬，要使企業股東利益極大化就必須增加企業利潤，若將錢花在社會公益上，只是徒增企業成本減少股東利益。古典學派企業的社會責任的範圍僅止於此。經濟學派則認為，一個安定富裕的社會，會使所有成員都受益，身為社會成員的一份子，企

業自當負擔創造安定富裕社會的成本，因此其社會責任的對象絕非僅止於股東，而應拓展到整個社會。換言之，企業經營除了追求股東財富極大化，還需要兼顧其他互動關係人的利益，從股東、員工、顧客延伸到上下游廠商、競爭者、銀行、社區等。企業不僅追求股東利潤極大化，其社會責任應擴大至增加社會福祉，企業應回饋社會讓社會更好<sup>1</sup>。

近年來，公共政策學者開始將原本用於企業領域的利害關係人概念廣泛應用在公部門事務的制定與管理上，提出政策利害關係人的概念，並將其界定為受到政府政策影響或影響政府政策的團體或個人。例如，公民團體，勞工聯盟，政黨組織，民選領袖及政策分析家等。公共機關的任何一項政策，必將涉及或多或少的政策利害關係人；制定政策者必須認定政策利害關係人，才能制定府和公平正義原則的政策，否則社會必然興起不平之鳴，造成政策的窒礙難行。因此，政府的政策、計畫或方案施行成功與否的關鍵，除了政策與計畫本身的周延性外，亦取決於政府與政策利害關係人之間的互動關係。

對於利害關係人的重視不但有助於處理反對與衝突的意見，更可整合不同利害關係人或團體利益，以及擴大決策的民意基礎，並極小化潛在問題與利益衝突。近年，利害關係人的界定依實際經驗，受到組織決策影響的任何人或團體，或是可以影響組織的任何人或團體。利害關係人的討論涉及兩種觀點，亦即以組織為中心或是工具的觀點，以及以系統為中心或是強調社會責任的觀點。前者是指組織的管理者應知道所有以組織經營目的核心的利害關係人，如為了經濟繁榮、損害控制或是建立形象等目的的利害關係人，其包括被影響者，這些團體可以潛在地影響組織的成就。後者則是從規範的觀點出發，亦即組織有責任或是義務對於這些受到組織活動影響其自由或福祉的人或團體加以注意。

不論哪一種觀點，組織都需要廣泛的知識辨識誰是真正的或是潛在的利害關係人。因此，有關利害關係人的議題有三個面向的問題需要思考，一是利害關係人是誰，其次是利害關係人需求為何，三是他們如何滿足需求。其中第一與第二問題在利害關係人的一般文獻已有廣泛討論，但是第三涉及利害關係人的影響策略，這是過去利害關係人理論較為缺乏討論的部分，尤其利害關係人之間利益常常是相衝突的。因而除了認定利害關係人是誰之外，也要了解利害關係人之間的衝突或潛在衝突，進而加以因應或是管理。

## 二、大學的利害關係人

以往利害關係人的理論強調的是組織與其他團體之間的單一個別關係，不易與不同利害關係人之間的利益衝突有所區分。事實上，一個組織需面對多個利害關係人，因此利害關係人之間可能存在直接或潛在的衝突，因此探討利害關係人影響與重要性時不能忽視多個利害關係間衝突的平衡。基於此，本報告從利害關係人的平衡出發，深入確認

---

1 參閱 Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman.

不同利害關係人的屬性並針對不同需求進行分類。

利害關係人的樣板應用於企業管理的理論中，主要論點在於管理者為了達到企業永續發展的目標，必須具備能滿足不同利害關係人的不同策略，並透過實踐社會責任與利害關係人建立相互依存的良好關係。所以此理論是以組織管理與商業道德論點，用於解決經營管理者之商業道德和價值問題。並且提出一個以企業為核心的利害關係人框架概念，其範疇包括政府、股東、供應商、民眾/社會、員工、消費者及競爭者等七大構面。並且進一步劃分出內部互動關係人及外部互動關係人有時又稱為主要互動關係人及次要互動關係人。內部互動關係人指的是個人或團體只要是在企業組織的一份子、且也為了在組織工作；反之，外部互動關係人指的是受企業活動而受影響或被影響的個人或團體、只要是受組織影響的人。

借鏡過去學者對於利害關係人的梳理，管理者倘若想要達到組織永續生存的目標，應該重新盤點與自身組織相關的各個具有影響力的單位，而大學的利害關係人可以從互動關係人為出發點來找出大學互動關係人的關鍵性及權重。將大學的利害關係人與大學的核心業務進行整合性檢視，可清楚發現大學社會責任與各利害關係人之間的關聯性，本報告將於表2中更進一步闡述中原大學具體之利害關係人。如下表所示。

表 1 USR 策略與互動關係人評估矩陣

互動關係人 策略	教學	學術研究	大學治理	社區服務	環境永續
學生	✓	✓		✓	
員工/教師	✓	✓			
環境			✓		✓
政府/資助機構			✓		
同行大學	✓	✓	✓		
社區				✓	✓
供應商			✓		✓

資料來源: Shek and Hollister (2017)<sup>2</sup>

### 三、中原大學社會責任實踐與利害關係人

USR是關於大學超越其法律義務來管理其對環境和社會的影響。特別是，大學如何

<sup>2</sup> Shek, D. T., & Hollister, R. M. (2017). University social responsibility and quality of life. Springer Nature Singapore Pte Limited.

以關懷和負責任的方式對待長期互動的利害關係人，如：學生、員工、政府/資助機構、同行大學與社區等利害關係人的互動更為密切。中原大學透過強化利害關係人互動歷程的平衡性，以實現大學的永續性。為了完善評估框架，我們包括了USR的影響，因為評估USR實踐對各個互動關係人群體的影響非常重要。特別是，評估結果將提供反饋，使USR管理層可審查其USR事業的政策有效性和資源效率，以進行持續改進。

因此，中原大學的社會責任主要從策略層級的系統發起。以大學公共政策和策略中嵌入的適當USR價值觀為指導，這些價值觀為所有USR努力提供了制度基礎。評估框架評估了USR願景聲明，政策和策略，需要照顧的利益相關方以及USR總體概念化及其複雜程度所確定的大學價值觀。在管理方面，評估框架檢視大學的特定USR目標，計劃，計劃和預算及其USR管理結構，對USR做法的評估是評估框架的核心，其覆蓋範圍比價值和管理領域要廣。為了完善評估框架，評估USR在實踐過程中所需的各項能力對各個互動關係人群體的影響非常重要。評估結果將提供反饋，使USR管理層可以審查其USR事業的政策有效性和資源效率，以進行持續改進。

中原大學透過與利害關係人關係的合作更可以平衡大學成立的各項宗旨，讓大學除了擔任研究學術與培育人才的功能，更以提升文化、服務社會、促進國家發展為宗旨。大學在區域發展的過程中，應扮演更關鍵及重要的地方智庫角色，對於在地的產業、社區文化、城市與偏鄉等發展議題，投入學界能量深耕在地，發揮大學價值，促進區域發展，並帶動價值創造。大學生應參與在地連結，對在地區域發展能有更多貢獻，藉由對區域發展的認同感，展現實踐行動。

整合上述，大學與利害關係人協作關係的評估是中長期效益評估框架的核心，其覆蓋範圍比價值和管理領域要廣，因此，我們可以嘗試從大學利害關係人中萃取出評估USR的主要面向，經由此一歷程，我們發現評估大學社會責任的關鍵面向可以分為四大類別，分別為：校務支持、人才發展、在地需求與國際連結，並且每一個利害關係人的實踐內容皆會涵蓋此四項概念化的內容，並且本報告進一步盤點中原大學四大計畫的利害關係人，以此作為更加具體的呈現與盤點，詳如表2。

表 2 利害關係人歸類構面

互動關係者/策略	USR 實踐內容	關鍵影響力衡量	衡量面向的概念化	中原大學 USR 具體利害關係人
學生	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 課程/課程品質</li> <li>2. 公平性與多元性</li> <li>3. 學生福利</li> <li>4. 溝通與參與</li> <li>5. USR 行為準則</li> <li>6. 海外機會</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 專兼任教師聘用情形</li> <li>2. 課程設計結合跨領域專業</li> <li>3. 實際應用於地方建設</li> <li>4. 學習成效檢驗</li> <li>5. 跨社群機制/跨校學程/課程</li> <li>6. 畢業生赴海外就業力</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人才培育</li> <li>2. 在地需求</li> <li>3. 校務支持</li> <li>4. 校務支持</li> <li>5. 校務支持</li> <li>6. 國際連結</li> </ol>	中原大學/東海大學/中興大學/台南大學/勤益科大/逢甲大學/健行科大/中央大學之學生
員工/教師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 平等與多樣性</li> <li>2. 發展與教育</li> <li>3. 員工福利</li> <li>4. 資訊透明</li> <li>5. 溝通與參與</li> <li>6. 國際專業交流</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 跨域/跨校合作計畫</li> <li>2. 訂定適用之評鑑升等辦法</li> <li>3. 彈薪、減授、跨校合授等設計</li> <li>4. 財務支出與效益</li> <li>5. 一二級主管參與情形</li> <li>6. 支持參與國際會議</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人才培育</li> <li>2. 人才培育</li> <li>3. 校務支持</li> <li>4. 在地需求</li> <li>5. 在地需求</li> <li>6. 國際連結</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中原大學 USR 計畫授課教師</li> <li>2. 中原大學 USR 專任研究員/助理</li> <li>3. 中原大學校務策略制定者(一二級主管)</li> </ol>
政府/資助機構	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 通訊</li> <li>2. 財務審計</li> <li>3. 鼓勵參與國際會議</li> <li>4. 積極參與國際事務</li> <li>5. USR 海外服務</li> <li>6. USR 發起倡導</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國際媒體連結</li> <li>2. 學校經費配合狀況合理性</li> <li>3. 教師投入與激勵機制設計</li> <li>4. 落實 MOU 內容</li> <li>5. 國際場域服務機會</li> <li>6. 出版與落實永續報告</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國際連結</li> <li>2. 校務支持</li> <li>3. 人才培育</li> <li>4. 人才培育</li> <li>5. 國際連結</li> <li>6. 校務支持</li> </ol>	<b>【卓蘭計畫】</b> 卓蘭鎮公所、行政院農糧署、卓蘭鎮農會、桃園市青年事務局 <b>【大海計畫】</b> 桃園市文化局、桃園市青年事務局、國防部 <b>【霄裡計畫】</b> 吉隆坡沙叻秀新村管理委員會、濕地復育協會



同行大學	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公平競爭</li> <li>2. 資訊共享</li> <li>3. 聯手倡議 USR</li> <li>4. 溝通與參與</li> <li>5. 國際共同串聯</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 參與 SDGs 社群國際評比</li> <li>2. 合作創造新商品、新模式等</li> <li>3. 共培、工作坊及相關活動</li> <li>4. 實際應用於地方建設</li> <li>5. 合作學校官網揭露</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校務支持</li> <li>2. 在地需求</li> <li>3. 校務支持</li> <li>4. 人才培育</li> <li>5. 國際連結</li> </ol>	<p>【卓蘭計畫】東海大學、中興大學、台南大學、勤益科大、逢甲大學</p> <p>【大海計畫】健行科大、華梵大學、中央大學</p> <p>【霄裡計畫】馬來西亞 UCSI 大學、健行科大、萬能科大</p>
社區	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 慈善事業</li> <li>2. 提供志願服務</li> <li>3. 贊助商</li> <li>4. 溝通與參與</li> <li>5. USR 共享信息/實習</li> <li>6. 社區支持</li> <li>7. 聯合社會責任倡議</li> <li>8. USR 參與度</li> <li>9. 培力社區</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 導入 CSR 資源</li> <li>2. 偏鄉或部落服務活動</li> <li>3. 導入 CSR 資源</li> <li>4. 實際解決地方問題 PBL 循環</li> <li>5. 共學機制建置</li> <li>6. 合作單位數量</li> <li>7. 樂齡服務設計</li> <li>8. 專責辦公室設立</li> <li>9. 創造新商品、新遊憩方式、新事業登記</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在地需求</li> <li>2. 在地需求</li> <li>3. 校務支持</li> <li>4. 人才培育</li> <li>5. 人才培育</li> <li>6. 在地需求</li> <li>7. 在地需求</li> <li>8. 校務支持</li> <li>9. 在地需求</li> </ol>	<p>【卓蘭計畫】壠西坪相關業者、白布帆發展協會、雙連國小、內灣國小、卓蘭高中</p> <p>【大海計畫】陳康國小、大海社區發展協會</p> <p>【霄裡計畫】社區關懷工作室、大桃園鄰舍關懷發展協會、桃園藝文陣線</p>

## 參、大學社會責任的四大關鍵面向

接續上述，本報告進一步從各計畫之利害關係人的角度，重新梳理出大學社會責任的四大關鍵構面，其各計畫對於四大面向的關鍵內容，以下分述之。

### 一、校務支持

在大學社會責任計畫執行的歷程中，校務支持是作為所有校內所有計畫的共同後盾，也是影響層面最為廣闊的，以下分點描述大學社會責任計畫執行過程中對於校務支持的需求以及各項內涵。

### (一) 執行概況反思

本校各計畫團隊透過市場調查以及販售數據統計了解本計畫的各項執行成果，並且定時開設研討會，來找出辦法並進行執行概況檢討，進一步尋找解決辦法，減少學者的想像與場域的真實之間的落差。

### (二) 內部學習機制

本校各計畫團隊在每個學期舉辦教師增能行動學習工作坊，利用 PBL 學習法帶領夥伴發掘問題、解決問題、培養團隊合作、培養組織領導人才，進而促進成員個人自我發展，精進個人能力與拓展職涯方向。

### (三) 人才培育相關研習

本校各計畫團隊需要藉由跨校間的互訪，互相分享教學現場所遇到的情形，以及分享不同專業的學生進入到卓蘭厚的想法，以此增加教授對於不同領域的想像。

## 二、人才培育

從中原大學的三個所屬計畫中可以發現，不同計畫皆具有人才培育的需求，且該人才培育不僅侷限於課程之中，而是如何延伸至社區之中，以下分述三個計畫對於人才培育的需求：

#### (一) 卓蘭計畫：

該計畫透過讓計畫所培養的新創團隊進駐中原大學育成中心登記立案，強化學校、社區與企業間的連結，並且開始著手與外界各項資源進行連結，開始進入卓蘭社區為永續機制打下基礎，如《原生企管顧問中心》將與苗栗縣農改場合作，負責教授農友相關專業知識，以及匠人系統的各项規劃等，讓新創團隊漸漸正式接軌鎮內各項事宜，由新創團隊擔任社區智囊團以及承攬卓蘭鎮各項事務，為社區建構一個沒有計畫也能具有整合性且永續性的完整社會網絡，而計畫團隊則以銜接協調與指導新創團隊的角色存在。

#### (二) 大海計畫：

該計畫利用素材作為「桃園學系列課程」基礎，以及台日雙方社區共同教材，並結合小學老師、高中老師、及大學老師共同開發符合在地關懷的人文課程。其次「歷史現場經營」本計畫將結合大學、中學、及小學教師，以及在地居民一同參與社區辨識系統建置，為大海社區設計新的意象，設計大海社區體驗式旅遊路線，訓練導覽解說員作為體驗經濟的推手，帶旅客重新回到歷史現場。而「文創經濟設計」我們將為社區設計一套完整的商業模式，以陳康國小為載體設計航空特色遊學課程，強化桃園地區小學生對大海社區的認識。

#### (三) 霄裡計畫：

該計畫透過境內的大學結盟，培育大學生的社會責任實踐的同時，關懷在地高

中、國中、小學等機構，產生對在地環境關懷與認知教育提升，並透過知識的力量，培育在地人才，共享對所處環境與文化的創意發展可能，進而建構「一埤塘、一社區、一學校」的教育生活網絡，讓大學社會責任的實踐行動影響並傳遞至桃園全區。透過帶領學生實現室內設計的精神，以人為本的設計，在調查討論過程啟發學生對社會的關懷，能增進自我社會責任。

### 三、在地需求

根據中原大學對於社區的關注與投入，可以發現聆聽在地需求是進入社區並且從事社區相關活動的關鍵點，以下分別描述中原大學大學社會責任計畫執行歷程中對於在地屬害關人需求的盤點。

#### (一) 卓蘭計畫：

苗栗縣卓蘭鎮所遇見的主要社區問題可以分為，產業問題-社區產業環境不佳、組織問題-區域性組織功能不彰與人文問題-人力、社會及教育資源不均與匱乏。由於台灣農產業快速沒落，多數年輕人不願意再進入農業耕耘，而原本在鄉村的年輕人也急於往大都市發展，尋找二三級的產業，許多青年學子一畢業就離開家鄉，這使得農業人口產生斷層，僅剩老年人口獨守家鄉。卓蘭鎮的沒落除了受台灣產業轉型的影響外，其鎮內本身的相關組織單位也缺乏完整的整合系統，造就農友之間各自為政，無法創造整合性的綜合效益，造成大部分收益仍被盤商或是較大的組織把持著，農友始終為弱勢族群。青年人口的大幅度外移，使得產區內的五所小學面臨了裁併的危機，而偏鄉的交通建設十分不足，一天僅有三班公車，如果與卓蘭市區的國小進行合併，偏鄉人口外移的情況勢必會因為教育資源的匱乏而變得更加嚴重，加上這些國小是聯繫社區情感的重要中心，有許多畢業多年的老校友會特地回到這具有歷史價值的學校回憶當年，如果就此裁併居民們的凝結中心也會因此消失。

#### (二) 大海計畫：

桃園市大園區大海社區緊鄰桃園國際機場，一方面過去有軍事安全考量，另一方面建築高度受限於航空安全要求，該區域發展一直受限，現階段仍保有許多農村樣貌。桃園市一直以來都是扮演著雙北都會區的衛星城市，主要產業發展以民生工業為主，即便國際機場建置在此，桃園市也僅是扮演著人流與物流的樞紐，作為整體台灣近代發展的推手。為雙北服務的工業結構使得桃園長久以來較不重視人文關懷議題，進而缺乏自己的在地文化論述。然而，我們認為一個城市若想永續發展，必不能缺少在地人文論述，提供市民追尋其發展軌跡，作為城市發展的基礎，傳遞社區共同記憶、延續文化價值觀、永續社區內成員互動機制，才有可能真正促成城市與社區的永續。換句話說，社區永續，城市才得以永續，否則城市僅是一個匯聚大量人口區域的代名詞。

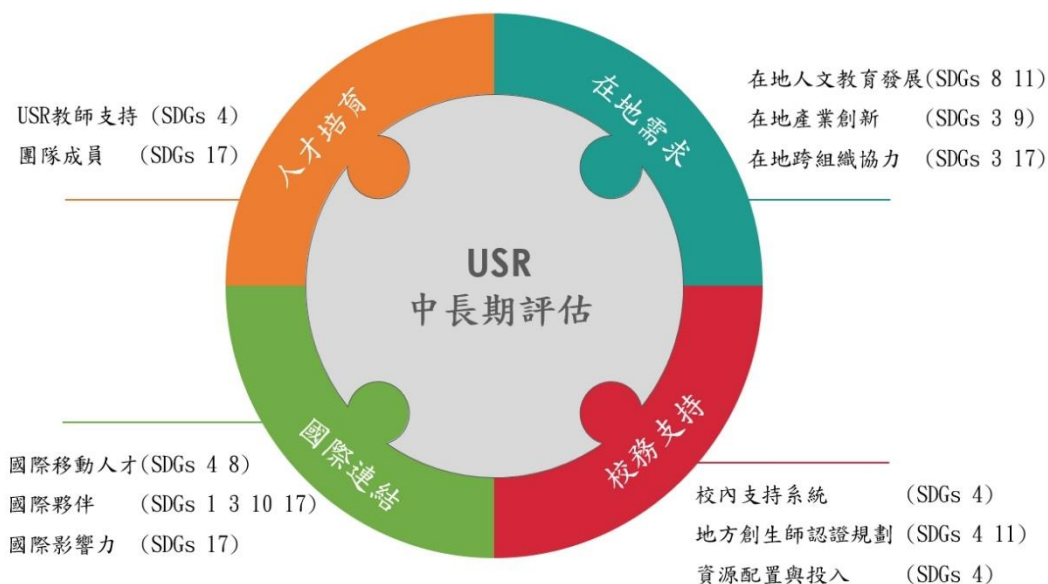
#### (三) 霄裡計畫：

霄裡社區目前面臨著因桃園綠捷都市開發計畫，周邊的土地和埤塘都將被填埋，無論是環境或是歷史紋理都會被破壞。因此積極和在地居民及綠捷農地守護聯盟合作，以設計學院的專業，透過課程的搭配，並組成跨系的設計聯盟小組，分工合作協助地方進行更深入的盤點，並重新規劃出一套符合永續城鄉經營的都更建議書，提供給桃園市都市發展局參考集建議方針。這個過程不僅達到大學成為地方智庫的目標，亦讓學生在參與及學習的過程中學習到社會實際所面臨的問題及有別於傳統的都市規劃。

#### 四、國際連結

中原大學所執行的計畫中，霄裡計畫更為國際連結類型，透過做為持續開展霄裡場域的基礎，以桃園水文化環境網絡，兩大水圳為發展主軸，霄裡正好是連貫兩大系統的樞紐，上結合黃唐村(武漢國中)等，下接二支圳(武陵高中)，更與中壢在地團體與大學夥伴合作，沿圳路涵蓋的範圍連接中壢節點(五號倉庫、健行科大、南亞科大、萬能科大)，串聯作為文化綠廊的永續經營場域，讓經驗共享，傳遞至馬來西亞(UCSI)。

根據上述可以發現，中原大學執行大學社會責任的歷程可以以人才培育、在地需求、校務支持和國際連結做為核心，以此可以有效協助中原大學重新思索在評估 USR 的關鍵，用以建立足以評估大學社會責任執行的成效，為了解各概念的核心內容，我們從大學社會責任的執行過程中重新梳理了四個面向中的各個構面：



#### 一、評估結構說明—概念內容與 SDGs 的對應

##### (四) 校務支持

校務支持系統是大學社會責任計畫實踐的重要基礎，透過整合學校內外部各項補助資源，增加投入資金擴大計畫實踐之範疇；同時透過教務系統發展支持性課程，

培養師生投入計畫實踐的專業能力；以及利用行政系統的支持，成立專責辦公室統合評估各項計畫的執行，提升執行成效。因此，進一步將其區分為「校內支持系統」、「地方創生師認證規劃」與「資源配置與投入」三個面向進行評估。

#### 1. 校內支持系統

「校內支持系統」能夠對應到聯合國永續發展目標(SDGs)的優質教育(SDGs4)，良好的校內支持系統才能促使團隊發揮自身對於社會的影響力，可以有效減少僅聚焦於個人研究之上的問題。

#### 2. 地方創生師認證規劃

「地方創生師認證規劃」能夠對應到SDGs的優質教育(SDGs4)與永續社區(SDGs)，藉由專業規劃可以讓學校和社區的關係更為緊密，減少單一計畫投入而無法永續的問題。

#### 3. 資源配置與投入

「資源配置與投入」能夠對應到SDGs的優質教育(SDGs4)，資源分配的平均與投入可以確保學生發展的平衡性。

### (五) 人才培育

人才培育部分，從大學社會責任執行團隊的角度出發，如何透過對於學生的培養來進一步影響大學社會責任成效的關鍵在於大學培養團隊的組成成分，因此，如果從培養學生的概念出發，大學團隊的成員可以進一步拆解成「USR教師支持」與其他協作的「團隊成員」二大部分。

#### 1. USR教師支持

「USR教師支持」能夠對應到SDGs的優質教育(SDGs4)，教師對於USR的支持能夠有效平衡教師的職涯發展歷程，進而使教師能夠提供更為完善的教育品質。

#### 2. 團隊成員

「團隊成員」能夠對應到SDGs的夥伴關係(SDGs17)，穩定的團隊成員可以有效促進成員間的知識交流，建立改善現有機制之間的協調機制。

### (六) 在地需求

在地需求部分，主要必須清晰了解在地各項問題，確認問題並統合概念成在地需求的重要部分，經長期的計畫執行，發現中原大學協助的社區主要的在地需求可以區分為，「在地人文教育發展」、「在地產業創新」與「在地跨組織協力」三大部分。

### 1. 在地人文教育發展

「在地人文教育發展」能夠對應到SDGs的永續城鄉(SDGs11)與SDGs的經濟成長，達到全面且生產力的就業(SDGs8)，教育一直人口養育的基礎，穩定的人口才能促使偏鄉的生產力穩定，進而促使社區發揮經濟功能。

### 2. 在地產業創新

「在地產業創新」能夠對應到SDGs的健康與福祉促進(SDGs3)與產業創新、基礎設備(SDGs9)，產業創新的過程中能夠有效培力社區的社會能力，進而使社區與大學一同成長。

### 3. 在地跨組織協力

「在地跨組織協力」能夠對應到SDGs的健康與福祉促進(SDGs3)與夥伴關係(SDGs11)，透過培力社區同時與社區培養長期合作的夥伴關係，進而強化大學在整個社區的影響力的永續性，而社區也吸收大學的專業能量，累積社區自身的社會資本。

## (七) 國際連結

國際連結部分，可以藉由了解各項成效與國際接軌的程度，並且評估國際間對於台灣USR成效的認同度。因此，可以將其區分為「國際人才移動」、「國際夥伴」、「國際影響力」三大部分。

### 1. 國際移動人才

「國際移動人才」能夠對應到SDGs的優質教育(SDGs4)與經濟成長，達到全面且生產力的就業(SDGs8)，透過與國際教育資源接軌來強化學校的教育品質，並且提升學生個人的就業相關能力以及個人在職場上的生產力。

### 2. 國際夥伴

「國際夥伴」能夠對應到SDGs的消除貧窮(SDGs1)、健康與福祉促進(SDGs3)、降低不平等(SDGs10)夥伴關係(SDGs17)，透過台灣USR的經驗將其擴散至其他有類似需求的發展中國家，以此強化區域間發展不均的問題，並且進一步與其他國家建立夥伴關係。

### 3. 國際影響力

「國際影響力」能夠對應到SDGs的消除貧窮(SDGs1)、健康與福祉促進(SDGs3)，透過台灣USR的成效，展現台灣高教的各項成果，以提高台灣在區域夥伴間的實質影響力。

## 二、 大學社會責任的目標與關鍵結果衡量(OKR)和績效指標(KPI)

為了有效的訂定本校大學社會責任的衡量標準，同時產生持續性效益，本評估報告採用關鍵結果模式，其可視為是學校內部成員投入計畫活動時的重要目標指引，即計畫成員應以達成關鍵結果為核心檢核標準，確認成果達成後再進一步檢視關鍵指標的成效，避免因過分重視指標達成度而忽視USR計畫的核心價值的現象發生。根據業界對績效管理的看法，可以將OKR的精神區分為「Open and Transparency」、「Keep Updating」和「Rely on Teamwork」。「Open and Transparency」透過開放且透明的目標管理，來讓群體共同設定自身所想要達到的目標，由下而上的來產生關鍵結果(KR)，並將相關成果共享化。「Keep Updating」泛指要持續與團隊進行高頻率的溝通，來調整團隊所遇到的狀態，並讓KR能夠適時的修正。「Rely on Teamwork」則是需要團隊不斷互相檢視所遇到的問題，以提高在KR上遇到問題的發現速度。

因此，藉由OKR審視USR團隊的發展歷程，更能符合大學在計畫實踐過程中必須要滾動式修正的過程，適時的調整績效指標，並藉由所需要的關鍵成果發展出所需要的績效指標，讓目標與績效指標不會因為目標的修正而產生脫鈎的問題，並且依照該目標定期修正所設定之KPI，並確保KPI是否與目標發展一致。以下表格分別描述四大面向的關鍵成果與達成之KPI。

表3 大學社會責任面向中的目標關鍵成果與KPI指標

USR 面向	目標(O)	目標內涵	關鍵成果(KR)	KPI/SROI 衡量
校務支持	平衡團隊資源/創造跨域合作	統整學校個性資源(包含經費教師以及場地分配)，並協調跨領域的合作機制，如:不同專業領的課程合作、計畫區域的交流等。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校經費配合狀況</li> <li>2. 財務支出與效益</li> <li>3. 導入 CSR 資源</li> <li>4. 課程設計結合跨領域專業</li> <li>5. 學習成效檢驗</li> <li>6. 跨校學程/課程</li> <li>7. 跨域/跨校合作計畫</li> <li>8. 跨社群機制</li> <li>9. 專責辦公室設立</li> <li>10. 一二級主管參與情形</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.校際挹注經費(元)</li> <li>2.計畫相關服務學習(項)</li> <li>3.企業挹注金額(元)</li> <li>4.學生課程參與(人次)</li> <li>5.教學評分達(分)</li> <li>6.專責辦公室人數(人)</li> <li>7.一二級主管參與人數(人)</li> <li>8.參與跨領域專業教師達(比例)</li> <li>9.補助 USR 相關課程每年每案(元)</li> </ol>

<p>人才培育</p>	<p>確立成員 職涯發展/ 穩定培養 人才</p>	<p>給予參與計畫的教師、研究人員及正職助理穩定的職涯機會，並且持續招募相關人員進駐相關社區。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訂定適用之評鑑升等辦法</li> <li>2. 彈薪、減授、跨校合授等特殊設計</li> <li>3. 教師投入與激勵機制設計</li> <li>4. 聘用專案教學教師</li> <li>5. 聘用專兼任教師情形</li> <li>6. 專職研究人員聘任</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.USR 評鑑升等辦法(式)</li> <li>2.USR 課程補助機制(式)</li> <li>3.專職研究/助理(位)</li> <li>4.USR 計畫主持人升等(人次)</li> <li>5.彈性薪資獎勵(人次)</li> <li>6. USR 計畫教師獲「優良貢獻教師」彈性薪資獎勵(人次)</li> <li>7.«特聘教授」彈性薪資獎勵(人次)</li> <li>8.USR 教師參與流動狀況(質性)</li> <li>9.專任人員年資(年)/薪酬(元)</li> <li>10.工作坊(場次)/培訓課程時數(小時)</li> <li>11.社群文章觸及人數(人次)</li> <li>12.專職人員比例(%)</li> <li>13.團隊成立數量(隊)</li> <li>14.學生能力及滿意度</li> <li>15.學生投入社區工作者(人次)</li> <li>16.擴及社區高中人數(人次)</li> </ol>
<p>在地需求</p>	<p>建立永續 事業/實際 運用專業 知識</p>	<p>建立永續機制，以培養商業模式以及在地團隊的方式讓投入的資源能於地方自主運轉，並且提升在地基礎設施以及在地活動頻率。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 實際解決地方問題 PBL 循環</li> <li>2. 共學機制建置</li> <li>3. 共培、工作坊及相關活動</li> <li>4. 合作單位數量</li> <li>5. 創造新商品、新遊憩方式、新事業登記等</li> <li>6. 基礎設施建置</li> <li>7. 樂齡服務設計</li> <li>8. 偏鄉或部落服務活動</li> <li>9. 實際應用於地方建設(特色門牌設計、地標)</li> </ol>	<p>該面項以 SROI 衡量，衡量準則如下:(計算方式詳見 P.28-P.42)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.人文暨田野調查能力</li> <li>2.發展在地課程</li> <li>3.課程推廣與滲透</li> <li>4.商品開發</li> <li>5.建立在地品牌</li> <li>6.發展產銷體系</li> <li>7.發展衍生性組織能力</li> <li>8.跨行政單位協力</li> <li>9.在地據點營運能力</li> </ol>
<p>國際連結</p>	<p>建構國際 區域合作/ 確認國際 成效</p>	<p>拓展計畫成果國際之區域間區間，簽訂合作條約，以此確保雙方技術及經驗交流管道，並且確保各項計畫之內容符合聯合國 SDGs 期待。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 支持參與國際會議</li> <li>2. 畢業生赴海外就業力</li> <li>3. 海外實習資源開發</li> <li>4. 國際場域服務機會</li> <li>5. 國際媒體連結</li> <li>6. 合作學校官網揭露</li> <li>7. 落實 MOU 內容</li> <li>8. 參與 SDGs 社群參與國際評比/獎項</li> <li>9. 出版與落實永續報告</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.參與國際會議(人次)</li> <li>2.國際陪伴人數(人次)</li> <li>3.國際觀媒體露出數量(篇)</li> <li>4.結合 SDGs 發展 USR 永續指標(項)</li> </ol>



## 肆、重新界定大學社會責任的社會投資報酬率(SROI)與影響力(VPI)

### 一、在地需求的成效評估-社會投資報酬率(SROI)

根據3M公益管理新哲學，將公益效果具象化(Measure)、管理化(Mange)與極大化(Maximize)可以有效衡量社會投資的成效，借用成本與效益分析的概念，衡量每投入一單位的金錢可以產生的社會效益，這樣子的資訊可以更清楚衡量組織對於社會的貢獻程度，而社會價值也可以更明確的表達。以此為基礎下，提出了社會投資報酬率(SROI)的概念，也成為近年來最為熱門的社會效益衡量指標，SROI的衡量步驟如下圖所示：



圖1 SROI衡量步驟

資料來源: 李宜樺、吳佳餘、朱恩言(2017)<sup>3</sup>

根據 SROI來衡量效益可以有效協助組織進行活動設計、以及環境和經濟價值的評估與衡量，同時檢視組織的各項發展與初衷，SORI主要能用來衡量可以進行經濟量化的社會影響力，因此在衡量本校大學社會責任的四大概念中，以「在地需求」面向較能有實質經濟價值，因為針對投入社區(在地所需)的資源挹注與成效之間的反應速度較為快速，較可以進行經濟相關的量化。

依據上述圖1的衡量步驟，本報告依據多年來與在地夥伴的互動觀察紀錄，以及相關利害關係人的訪談，進一步將「在地需求」構面明確化；同時針對相關參與者進行深入訪談，分析學校近年來的相關投入與影響，進一步將在地需求的各項內涵歸納為以下構面及準則：

表4 在地需求各面向構面定義

構面	構面定義	準則內涵
在地產業創新	中原大學 USR 致力於運用大學的知識專業，提升在地產業創新能力，透過產品開發、品牌價值發展、以及建立生產銷售體系，	商品開發
		建立在地品牌

<sup>3</sup> 李宜樺、吳佳餘和朱恩言 (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。

構面	構面定義	準則內涵
	提升在地產業附加價值。	發展產銷體系
在地人文教育發展	中原大學 USR 透過與計畫場域中的小學及中學合作，與教室共同蒐集在地人文教育素材，發展在地課程，融入學生日常學之中以提升學子的在地認同感。	人文暨田野調查能力
		發展在地課程
		課程推廣與滲透
在地跨組織協力	中原大學 USR 以大學超然的角色，深入場域扮演在地行政組的智庫，結合社區協會、民間企業、非營利組織、及社會企業等組織之需求，發展協力機制共同解決社會問題。	發展衍生性組織能力
		跨行政單位協力
		在地據點營運能力

## (一) SROI 投入-報酬計算

本評估報告依據上述所建構之 9 項準則，檢視符合個準則面向之內涵，同時建立相關影響力之代理變數，進一步計算每一項目之年度影響量，並計算各項目的直接成本，加上行政支援費用(以一般政府計畫 15%管理費為基準)之間接成本，做為本校於在地需求項目的投資。最終，將各項代理變數所產生的價值乘以影響量可得到社會總報酬，再減去投資成本總額，並除以投資額來計算本校各項計畫於在地場域的 SROI。

## (二) SROI 影響力權重評估

### 1. 資料收集-問卷設計及填答方式

#### (1) 問卷設計原理與施測對象

本問卷採決策實驗室分析法(Decision Making Trial and Evaluation Laboratory, DEMATEL)進行準則關聯性探討。使用 DEMATEL 它可以有效地分析複雜的因果關聯式結構，並通過檢查因素之間的影响程度，使用矩陣運算獲得因素之間的因果關係以及影響的強度。

#### (2) 填答說明

請您就問卷所列影響新產品研發專案風險之關鍵因素其構面與準則之關聯性，進行評分，評分說明：0-2 分為關聯性高低評分範圍，0 分為「完全沒影響」；1 分為「稍微有影響」；2 分為「影響非常大」，評分尺度如下：

尺度	0	1	2
關聯性	完全沒影響	稍微有影響	影響非常大

(3) 填寫範例說明：

❶ 請您針對「列準則」對應「行準則」的影響關聯性評分，關聯性分數為 0-2 評分範圍。

❷ 建議填寫順序由 A→B，A→C，A→D，A→E，之後再 B→A，B→C，B→D。

例一：表格中相同準則不需互相比較影響程度，格子已劃上對角線，不用評分。

其餘的空格皆需要填入評分：「行準則 A」對「列準則 A」不用評分。

例二：您認為「列準則 A」對「行準則 D」“完全沒影響”時，即於表格內填入“0”。

例三：您認為「列準則 D」對「行準則 A」有“稍微有影響”時，即於表格內入“1”。

例四：您認為「列準則 E」對「行準則 C」“影響非常大”時，即於表格內填入“2”。

		行準則				
		A	B	C	D	E
列準則	準則	A	1	1	0	0
	A	2	例一 (不須評分)	2	1	例二 (填入評分)
	B	2	2	例四 (填入評分)	2	0
	C	1	1	0	例三 (填入評分)	2
	D	2	2	2	2	2
E	2	2	2	2	2	

(4) 關聯性問卷：(請填答評分)

為確認構面間的關聯性，本報告依據上述表 4 所歸納之構面編制以下問卷：

❶ 構面關聯性問卷：

		行構面		
		在地產業創新	在地人文教育發展	在地跨組織協力
列構面， 以此構面為基準與行構面比較	構面	在地產業創新		
	在地人文教育發展			
	在地跨組織協力			

② 準則關聯性問卷：

行構面 →

準則	商品開發	建立在地品牌	發展產銷體系	人文暨田野調查能力	發展在地課程	課程推廣與滲透	發展衍生性組織能力	跨行政單位協力	在地據點營運能力
商品開發									
建立在地品牌									
發展產銷體系									
人文暨田野調查能力									
發展在地課程									
課程推廣與滲透									
發展衍生性組織能力									
跨行政單位協力									
在地據點營運能力									

列準則，以此準則為基準與行準則比較

③ 重要績效表現評分問卷

本問卷為績效值問卷：請您就問卷所列之影響新產品研發專案風險準則進行績效值 1~5 分的評分，評分尺度說明如下：

尺度	1	2	3	4	5
表現程度	非常 不滿意	不滿意	普通	滿意	非常 滿意

準則	表現程度評分
商品開發	
建立在地品牌	
發展產銷體系	
人文暨田野調查能力	
發展在地課程	
課程推廣與滲透	
發展衍生性組織能力	
跨行政單位協力	
在地據點營運能力	

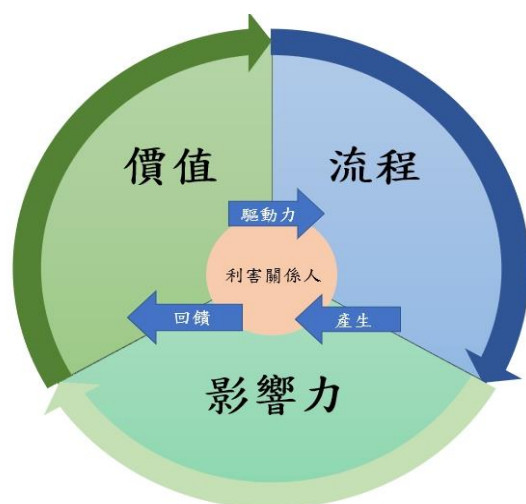
## 2.問卷發放對象與資料分析

本問卷以學校多年來在場域的投入為依據，透過參與者如教師、學生、社區夥伴等觀察與訪談之內容所建構的構面與準則為基礎，邀請USR計畫主持人群、USR課程開課教師、專責辦公室所屬之專任助理、修課學生、場域夥伴等人作為施測對象，建構各項構面與準則之關聯性，同時分析各項準則之績效值，以作為實質SROI計算時的權重考量，以理解本校各項計畫在場域的投入所產生的社會效益比重，以利未來進行相關資源規劃時，進行更有效率的應用。

### 二、持續性的影響力評估-VPI 模式

大學社會責任不僅有環境的可持續性，大學社會責任尚須包括社會和經濟方面的可持續性，透過整合過往對於大學社會責任架構的標準，可以發現大學社會責任必須具有價值(Values)、流程(process: management + practice) 及影響力(Impact)，並將其組成為 VPI 模式。價值(V)指的是在制定大學社會責任相關活動時，可持續發展的願景和使命；流程(P)指的是落實大學社會責任時的應有系統的執行，其應該囊括管理制度及如何將價值落實且轉化為可實踐的目標，影響力指的是 (I) 執行大學社會責任對於經濟、社會和環境以及其他益利團體的貢獻。

透過 VPI 模式探尋在地文化及產業價值(value)重整、新興商業流程(process: management+practice)搭建、以及對在地發揮影響力(impact)探討在 VPI 模式下，大學如何發揮大學社會責任的力量，實踐專業知識，幫助偏鄉社區及其他利害團體，解決社會所面臨的問題。



VPI 模式可以有效的衡量許多難以直接進行經濟性質的指標，例如：人才培育，由於學校的系統並非以商業行為的效仿為目標，倘若直接透過社會投資報酬率(SROI)的橫斷面方式進行很可能會錯失許多效益指標。主要原因為教育體系的社會影響力通常是紮根長期的社會脈絡，例如：學生長期發展機會、學生畢業就業狀態、學生道德培養成效等等，因此，為了能夠更詳盡地捕捉到大學社會責任的影響力，可以在校務支持、人才培育與國際連結等層次，採用 VPI 模式進行大學社會責任影響力的評估，下表提出 VPI 模式的關鍵衡量內容。

表 5 VPI 模式關鍵影響力

	價值(V)	流程(P)	影響力(I)
校務支持	檢視學校重視與承諾 USR 程度	課程創新設計、增進人文關懷	區域性社會責任實踐提升
人才培育	團隊與社區協作永續性	教師願意投入相關課程、課程設計更多元	團隊向心力及創業外溢效果
國際連結	國際人才培育	國際夥伴關係建立	國際影響力

## 伍、USR 中長期效益評估與分析

經由上述的分析邏輯，本章節將依照各面向的 OKR 制定出所需要的 KPI 進行衡量，並且以 VPI 和 SROI 來重新審視中原大學的 USR 成效，以下分節描述之：

### 一、校務支持

#### (一) 校內支持系統

校內支持系統的主要關鍵目標(OKR)為學校經費配合狀況合理性、財務支出與效益以及外部 CSR 相關資源的結合與導入，並以經費挹注情況作為主要的 KPI 衡量方式，其 VPI 當中的主要衡量核心概念如下：

- 價值(Value)：校務支持系統是否可以支持大學發展解決社會問題的知識。
- 流程(Process)：校務支持系統是否可以在管理層級建立有效師生激勵和培訓機制。
- 影響力(Influence)：校務支持系統是否願意搭建持續性發展的實踐行課程平台。

#### 1. KPI的衡量

衡量構面	OKR	KPI	整體影響力評估(VPI)
校內支持系統	1. 學校經費配合狀況合理性 2. 財務支出與效益 3. 導入 CSR 資源	1. USR 多元經費發揮加乘效益 2. 企業挹注支持 3. 深耕專業與跨領域服務學習 4. 深耕大學社會責任課程與方案	確立校內對於 USR 的支持程度與是否願意提供 USR 相關的持續性承諾

#### 2. KPI細部標準

KPI	具體衡量方式
USR 多元經費發揮加乘效益 <b>【額外挹注經費(元)】</b>	本校結合校外補助及校內經費共同推動，具體實踐大學社會責任，110 年度實際投入經費近 4,000 萬元，其中非教育部補助經費 1,364 萬元，占計畫運作的總經費 34.1%。
企業挹注支持 <b>【企業捐款(元)】</b>	截至 110 年已有企業、社會大眾及海外校友與基金會捐款達 230 萬元，用以鼓勵師生推動服務方案與培育社企團隊。
深耕專業與跨領域服務學習 <b>【場域服務專案(項)】</b>	協助學系建立具特色之 USR 計畫及服務學習課程與方案，每年執行 USR 計畫及服務學習課程與方案數達 180 項以上。
深耕大學社會責任課程	以數位化及創意實踐行動，服務學習/大學社會責任

<b>與方案</b> <b>【參與USR人數(人次)】</b>	課程內涵方案之參與達 1,612 人次。
------------------------------------	----------------------

## (二) 地方創生師認證課程

地方創生師認證規劃主要衡量大學社會責任執行過程中，對於社區的投入程度以及長期永續協助社區的機制，因此主要以課程整體設計以及各種課程的合作方式，讓課程與社區的永續發展進行連結。其 VPI 當中的主要衡量核心概念如下：

- **價值(Value)**：校際課程規劃是否有符合的社會需求的意識，並且建立學校與社區需求的媒合機制。
- **流程(Process)**：校際課程的設計是否願意深入在地實踐課程的成果。
- **影響力(Influence)**：師生團隊是否能夠與在地產生持續性連結，並且建立永續合作的機會。

### 1. KPI的衡量

衡量構面	OKR	KPI	整體影響力評估(VPI)
地方創生師認證規劃	1. 課程設計結合跨領域專業 2. 學習成效檢驗 3. 跨校學程/課程 4. 跨域/跨校合作計畫 5. 跨社群機制	1. 創新課程設計/自主學習模組 2. 修課學生對授課情形評量回饋 3. 合作單位規模與範疇 4. USR 專業課程激勵機制 5. 發展區域連結資源跨域合作	創新課程設計且課程內容具有人文關懷，並有效提升區域性社會責任實踐。

### 2. KPI細部標準

KPI	具體衡量方式
創新課程設計/自主學習模組 <b>【專任教師比例(%)】</b>	參與各類教學研發創新之跨領域工作坊之專任教師達 76%
修課學生對授課情形評量回饋 <b>【教學評量分數(分)】</b>	USR 相關課程教學評量分數達 4.76 分(滿分 5 分)
合作單位規模與範疇 <b>【外部合作單位(個)】</b>	本校 29 系擴散知識專業能量，與公部門共同推動區域發展、與企業合作 USR X CSR 深化社會責任、與公益組織及社區夥伴建立穩健合作關係，更持續聯結台灣地方創生團隊，近 100 個校外合作單位。



KPI	具體衡量方式
USR 專業課程激勵機制【課程補助費用(元)】	每年每案最高補助十萬元整，以經費補助及獎/鼓勵機制激勵教師。
發展區域連結資源跨域合作 【外部單位活動連結概況(質性)】	連續二年與桃園市政府合作「青年投入永續發展行動」，今年與教育部青年發展署合作「北區青聚點」人才培力相關計畫，協助地方政府輔導青年返鄉解決當地問題。

### (三) 資源配置與投入

資源配置與投入主要衡量大學社會責任執行過程的資源投入情形，並以學校策略層級的投入程度做為主要的衡量標準，因為學校二級以上的主管握有較大的資源分配程度。其VPI當中的主要衡量核心概念如下：

- 價值(Value)： 衡量校務策略發展對於社會效益相關活動的投入程度。
- 流程(Process)： 在校務發展層級不斷確認大學社會責任的工作成效。
- 影響力(Influence)： 強調校務策略的即時修正策略，強化社會責任執行過程中的影響力。

#### 1. KPI的衡量：

衡量構面	OKR	KPI	整體影響力評估(VPI)
資源配置與投入	1. 專責辦公室設立 2. 一二級主管參與情形	1. USR 專責辦公室人員編制 2. 一二級主管以上參與USR數量 3. 整合性評估 KPI(校務KPI分數加總)	評估大學政策管理層級對於USR相關活動的投入程度

#### 2. KPI細部標準：

KPI	具體衡量方式
USR 專責辦公室人員編制【專責辦公室人數(人次)】	專責辦公室 1 位主任；2 位專任助理；USR 計畫專任助理共 8 人。
一二級主管以上參與 USR 數量【一二級主管參與人數(人次)】	USR 計畫主持人、共同/協同主持人共 15 人，其中一二級主管共 8 人。
整合性評估 KPI(校務 KPI 分數加總)	整體校務支持系統之 KPI 分數加總

## 二、 人才培育

### (一) 教師支持

USR教師支持主要衡量大學社會責任教師在學校所受到的各種制度與資源的支持程度，因此，主要衡量教師USR的發展程度。其VPI當中的主要衡量核心概念如下：

- 價值(Value)：增進教師職涯發展的多元性。
- 流程(Process)：建立跨專業面向且多元合作的授課經驗。
- 影響力(Influence)：將大學社會責任的實務經驗導入教師職涯發展的歷程。

#### 1. KPI的衡量：

衡量構面	OKR	KPI	整體影響力評估(VPI)
USR 教師支持	1. 訂定適用之評鑑升等辦法 2. 彈薪、減授、跨校合授等特殊設計 3. 教師投入與激勵機制設計 4. 聘用專案教學教師	1. 受惠於USR相關章程之教師 2. 受表揚對評鑑/升等關聯 3. 教師彈性薪資獎勵 4. 專案教師流動率	教師願意投入相關課程、課程設計更多元

#### 2. KPI細部標準：

KPI	具體衡量方式
受惠於USR相關章程之教師【課程補助費用(元)】	提供「大學社會責任方案」每年每案最高補助十萬元整，以經費補助及獎/鼓勵機制激勵教師。
受表揚對評鑑/升等關聯【計畫主持人升等人數(人次)】	教師升等「研究、教學、服務與輔導績效項目」明列「開設服務學習類課程、參與主持部級/校級大學社會責任計畫或委託專案」作為教師正面表現或貢獻之項目。USR計畫主持人升等教授、副教授達10人，足見本校對教師投入USR之支持及肯定。
教師彈性薪資獎勵【教師彈性薪資(人次)】	自97學年度起提供服務學習特優教師獎勵，截至110年度共有40人次教師獲彈性薪資獎勵。此外為獎勵教學、研究、服務/行政各面向特殊優秀表現教師，提供彈性薪資獎勵，推動USR與社會服務有貢獻者亦可透過此管道申請。110年度共有4位推動參與USR計畫教師獲「優

KPI	具體衡量方式
	良貢獻教師」彈性薪資獎勵；2位USR計畫主持人獲「特聘教授」彈性薪資獎勵。
專案教師流動率【USR教師參與流動狀況(質性)】	教師擔任USR課程的參與教師平均約6學期，且參與教師人數穩定成長。

## (二) 成員及學生培育

參與成員主要衡量非教師的其他團隊成員的投入與培育程度，以及學生參與USR相關課程的學習效益，因此，主要衡量成員的專業程度與積極參與的程度。其VPI當中的主要衡量核心概念如下：

- 價值(Value)：增進參與者多元技能的提升
- 流程(Process)：建立跨領域多元學習之平台
- 影響力(Influence)：幫助參與成員及學生創造在地連結，以持續發揮對地方的正向影響。

### 1.KPI的衡量：

衡量構面	OKR	KPI	整體影響力評估(VPI)
團隊成員	1. 聘用專兼人數 2. 專職研究人員聘任 3. 成立USR專案的宣傳網站(社群) 4. 學生的專業能力提升 5. 參與學生與在地的連結	1. 人員穩定度 2. 專兼任人員專業訓練 3. 社群更新頻率與活躍度 4. 專職人員比例 5. 培養學生(外部)團隊成立數量 6. 學生專業訓練 7. 學生持續投入場域工作之人數 8. 推動高中攜手深化社區整合	集中USR團隊的整體向心力和團隊培養歷程中的正向社會效益

### 2.KPI細部標準：

KPI	具體衡量方式
人員穩定度【專任人員年資(年)/薪酬(元)】	為獎勵並保障計畫工作人員，除符合規定之薪資外，另以校內配合款提供工作津貼及專業加給(每月工作津貼自5千至1萬3千元不等)。專任人員年資平均約3年，人員穩定度高。

KPI	具體衡量方式
專兼任人員專業訓練【工作坊(場次)/培訓課程時數(小時)】	強化教職員多元專長及職涯發展，辦理工作坊與地方創生參訪厚植交流經驗，主題工作坊 10 場、新北、宜蘭、花蓮、嘉義及高雄與在地團隊參訪交流 4 場以及 2021 台灣地方創生年會 1 場。團隊訓練課程開設時數達 158 小時。
社群更新頻率與活躍度【社群文章觸及人數(人次)】	平均每篇觸及人次約 2,300，透過網站平台與報導，使更多學生、家長與社會大眾透過社群參與瞭解大學社會責任。
專職人員比例(%)	USR 計畫主持人、共同/協同主持人及專任/兼任助理共 41 人，其中專任助理 8 人，占專職計畫人員 20%。
培養學生(外部)【團隊成立數量(隊)】	建置系統性社企創新創業課程、培育具三創精神之社企人才。今年透過創業相關活動培育之社企團隊達 4 隊。
學生專業訓練【學生能力及滿意度】	學生選修 USR 課程與參與活動後，對本校八大能力調查中的實務應用能力、統整與應變能力、及溝通與合作能力上的重要性判斷及滿意度的相關係數達.70 以上，且具顯著性。
學生持續投入場域工作之人數【學生投入社區工作者(人次)】	110 年度修習過相關 USR 服務學習、團隊管理等課程，畢業後繼續深耕於社區者，共 8 人。
推動高中攜手深化社區整合【擴及社區高中人數(人次)】	透過區域高中服務學習攜手計畫及社區整合計畫，培養青年全球公民力，達 268 人次。

### 三、在地需求

相較於校務支持、人才發展與國際連結，在地需求概念的組成可以更進一步清晰的經濟概念的方式進行換算，這是由於在地需求的成效可以有效透過短周期的投入與產出進行衡量，且在 SORI 體系中準則的概念即為 OKR 的概念，而代理變數則為 KPI 的概念，而這兩者可以透過經濟量化指標的轉化變為 SROI，SROI 可以直接有效的衡量師生在社區的各項影響力，因此，在地需求本評估報告採用 SROI 的體系進行衡量可以更有效評估執行成果。

## (一) 在地人文教育發展

在地人文教育主要衡量大學社會責任對於人文的各項影響，包含：人文調查、教育發展以及其他社區培力機制進行衡量，以下以SROI的衡量標準進行影響力成效的描述。

### 1. SROI 的衡量準則

構面	準則	定義
在地人文教育發展	人文暨田野調查能力	調查文本的深度(主題、與學科學習之關係)與廣度(涵蓋議題面向)
	發展在地課程	新開課程數、投入工作坊
	課程推廣與滲透	出版品、課程運用機智、以及課程效益

### 2. SROI 細部衡量標準

準則	代理變數(\$)	影響量(數量/人數等)	直接成本	間接成本
人文暨田野調查能力	田野調查主題數： 200000 元/1 主題	總主題數:5 個	200000 元*5 主題	(直接成本*1.15)
發展在地課程	卓蘭高中卓蘭地區文史發展與觀光導覽 教師鐘點 550 元/時*人數	40 小時	50000 元*1 筆	
	內灣國小-內灣好時光課程教師鐘點 320 元/時*人數	1 小時*20 週*6 人	80000 元*1 筆	
課程推廣與滲透	藝術作品最低市價:5000 元/件	作品 37 件	157000 元*1 筆	
	成果展主觀參觀價格 200 元/人	438 人次	270000 元*1 筆	

## (二) 在地產業創新

在地產業創新主要衡量大學社會責任對於在地事業的影響程度，以及對於在地

產業的影響程度，因此，主要衡量以所發展出的經濟效果做為主要的呈現標準，以下以SROI的衡量標準進行影響力成效的描述。

### 1.SROI 的衡量標準:

構面	準則	定義
在地產業創新	商品開發	商品開發數、商品市價、附加價值
	建立在地品牌	品牌知名度、品牌營收績效
	發展產銷體系	生產端合作夥伴數，銷售點的廣度(範圍)

### 2.SROI 細部衡量標準

準則	代理變數(\$)	影響量(數量/人數等)	直接成本	間接成本
商品開發(品項/價格)	高接梨:150 元/斤	銷售量:38000 斤	105 元/斤	(直接成本*1.15)
	巨峰葡萄:150 元/斤	銷售量:8000 斤	110 元/斤	
	茂谷柑:105 元/斤	銷售量:18000 斤	65 元/斤	
	梨甘:199 元/包	銷售量:300 包	130 元/包	
建立在地品牌	FB 觸及人數價值:9 元/次	62000 次/年	72000 元	
發展產銷體系	創新產銷體系:果農收益 13 萬/人	總人數:8 位	0	

### (三) 在地跨組織協力

在地跨組織協力主要衡量大學社會責任與地方組織的合作程度，因此主要衡量標準為在地合作組織的數量，以及配合過程的各項程度，以下以SROI的衡量標準進行影響力成效的描述。

### 1.SROI 的衡量標準:

構面	準則	定義
在地跨組織協力	發展衍生性組織能力	培育與協助新建立之學生社團、在地團體、或是相關企業組織等
	跨行政單位協力	協力部門數量及範圍，公司部門額外的資源投入
	在地據點營運能力	資源投入，據點設施修繕或建構

2.SROI 細部衡量標準：

準則	代理變數(\$)	影響量(數量/人數等)	直接成本	間接成本
發展衍生性組織能力	新創社會企業平均資本額: 52 萬/家	3 家	大學鐘點 695 元*54 小時	(直接 成本 *1.15)
跨行政單位協力	卓蘭鎮公所額外補助:110 萬元進行空間修繕	1 筆	0	
	農會協助媒合供貨果農:增加 50 萬營業額	1 筆	0	
在地據點營運能力	空間運用價值:詹冰文化館+白布帆分校租金市價: 6000 元/日	365 日	600000 元*1 筆	
	水果馬拉松報名費:1200 元/人	3500 人	150000 元*1 筆	

(四) SROI的影響與權重-DEMATEL及IPA方法

本計畫將在地需求之評估，分為卓蘭雙連社區、大海社區文化創生及霄裡文化綠廊個別加以評估。本計畫主要使用多準則決策分析的方法(DEMATEL)及重要度績效分析(IPA)已透過問卷的方式，了解在地需求面向之利害關係人對三大USR計畫的社會影響力進行評估，包括三大構面及九大準則，透過DEMATEL法可以得知三大USR計畫中各準則的重要性及彼此間的關係，並可以找到關鍵的準則以利後續計畫進行之策略建議。另外，透過IPA分析可以得知三大USR計畫的利害關係人眼中，所感受到的績效表現的程度，可作為後續改善之建議。

1. 社會關懷-卓蘭雙連社區

(1)卓蘭雙連社區在地需求各準則重要性之排序

以卓蘭雙連社區計畫來說，前五名重要的準則為在地據點營運能力(C3)、跨行政單位協力(C2)、發展衍生性組織能力(C1)、建立在地品牌(A2)及發展產銷體系(A3)；值得注意的是，其中發展衍生性組織能力(C1)及發展產銷體系(A3)之績效值低於平均值，可能與卓蘭已具備多元組織以及成熟的產銷體系有關。

	D	R	D+R 重要度	D-R 原因度	排序	績效值
商品開發(A1)	5.2030	5.5235	10.7265	-0.3205	7	3.2857

	D	R	D+R 重要度	D-R 原因度	排序	績效值
建立在地品牌 (A2)	5.6518	6.1179	11.7697	-0.4661	4	4.4286
發展產銷體系 (A3)	5.8324	5.7897	11.6221	0.0427	5	3.4286
人文暨田野調查 能力(B1)	6.1189	5.2799	11.3989	0.8390	6	3.4286
發展在地課程 (B2)	4.8886	5.3737	10.2623	-0.4851	9	3.8571
課程推廣與滲透 (B3)	5.3604	5.1976	10.5580	0.1628	8	3.5714
發展衍生性組織 能力(C1)	5.8443	6.2467	12.0909	-0.4024	3	3.7143
跨行政單位協力 (C2)	6.2372	6.0098	12.2470	0.2274	2	4.2857
在地據點營運能 力(C3)	6.6564	6.2541	12.9105	0.4023	1	4.2857
平均						3.875

(2)卓蘭雙連社區在地需求各準則之相關性

分析關鍵準則間的相互影響關係如下：

首先，分析顯示在地據點營運能力(C3)會直接影響建立在地品牌(A2)、發展產銷體系(A3)、發展衍生性組織能力(C1)。顯示本計畫中的參與者認為，在地據點營運能力具有關鍵影響力，屬於USR計畫社會影響力評估的重要面向，能有效提升其他面向的整體效益。此外，在地據點營運能力(C3)與跨行政單位協力(C2)相互影響，顯示在地據點的營運與地方政府的支持息息相關。

因此，根據總影響關係矩陣及關鍵因素因果圖可以得知，卓蘭雙連社區計畫以在地據點營運能力(C3)為關鍵準則，同時也是其他前五大重要準則中的源頭，也就是掌握在地據點營運能力(C3)，則可以同時達到提升或影響其他四大重要準則。

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3
A1	0.4843	0.6349	0.6165	0.5173	0.5403	0.5000	0.6373	0.6087	0.6636
A2	0.6436	0.5804	0.6610	0.5731	0.5724	0.5389	0.7008	0.6704	0.7112
A3	0.6512	0.7158	0.5685	0.5978	0.5894	0.5717	0.7197	0.6967	0.7216



	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3
B1	0.6649	0.7422	0.6755	0.5404	0.6679	0.6496	0.7395	0.7069	0.7320
B2	0.5163	0.5749	0.5382	0.5257	0.4416	0.5448	0.5944	0.5669	0.5858
B3	0.5438	0.6316	0.5763	0.5847	0.6021	0.4706	0.6606	0.6393	0.6513
C1	0.6261	0.7002	0.6856	0.5924	0.6000	0.5913	0.6121	0.7065	0.7300
C2	0.6603	0.7392	0.7131	0.6524	0.6617	0.6521	0.7693	0.6278	0.7615
C3	0.7331	0.7988	0.7549	0.6962	0.6983	0.6785	0.8129	0.7866	0.6971

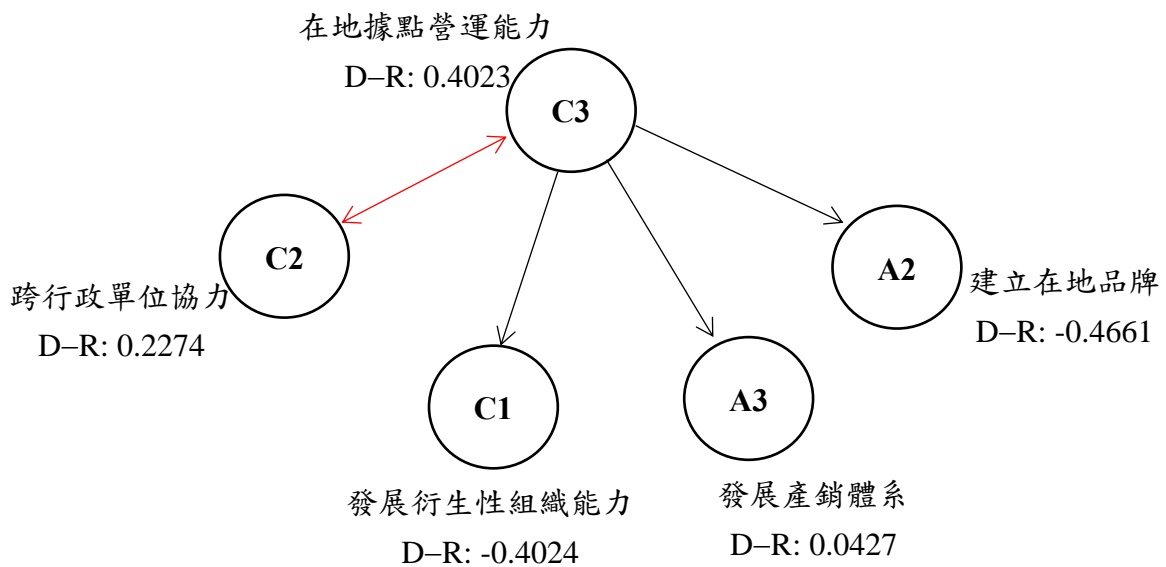


圖 2 卓蘭雙連社區關鍵因素因果圖

## 2. 文化保存-大海社區文化創生

### (1) 桃園大園大海社區在地需求各準則重要性之排序

以大海社區文化創生計畫來說，前五名重要的準則為跨行政單位協力(C2)、建立在地品牌(A2)、商品開發(A1)、課程推廣與滲透(B3)及在地據點營運能力(C3)，其中發展在地據點營運能力(C3)之績效值低於平均值，有效反映大海社區目前正處於大幅變動期，在政府完成重劃工作前，並不利於在地據點的發展。

	D	R	D+R 重要度	D-R 原因度	排序	績效值
商品開發(A1)	4.2745	3.8458	8.1203	0.4287	3	4.1667
建立在地品牌 (A2)	4.2185	4.5414	8.7599	-0.3229	2	3.8333
發展產銷體系 (A3)	2.7552	2.7992	5.5544	-0.0439	9	2.8333
人文暨田野調查 能力(B1)	3.7671	3.8656	7.6327	-0.0986	6	4.1667
發展在地課程 (B2)	3.2242	4.2258	7.4500	-1.0016	8	4.3333
課程推廣與滲透 (B3)	3.7960	4.1715	7.9675	-0.3755	4	4.0000
發展衍生性組織 能力(C1)	3.6573	3.8852	7.5425	-0.2278	7	3.0000
跨行政單位協力 (C2)	4.8067	4.2972	9.1040	0.5095	1	4.3333
在地據點營運能 力(C3)	4.5090	3.3770	7.8861	1.1320	5	3.6667
平均						3.8148

(2)桃園大園大海社區在地需求各準則之相關性

分析關鍵準則間的相互影響關係如下：

在大海社區中，跨行政單位協力(C2)會直接影響建立在地品牌(A2)、課程推廣與滲透(B3)、以及商品開發(A1)等面項。其次，在地據點營運能力(C3)與跨行政單位協力(C2)相互影響。顯示在政府主導的重劃工作中，如何進行跨單位協調將是USR的重要工作。

因此，根據總影響關係矩陣及關鍵因素因果圖可以得知，大海社區文化創生計畫以跨行政單位協力(C2)為關鍵準則，同時也是其他前五大重要準則中的源頭，也就是掌握跨行政單位協力(C2)，則可同時達到提升或影響其他四大重要準則。

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3
A1	0.3836	0.5681	0.3393	0.4696	0.5374	0.5221	0.4807	0.5430	0.4307
A2	0.4832	0.4470	0.3364	0.4746	0.5203	0.5054	0.4870	0.5377	0.4269

<b>A3</b>	0.3078	0.3628	0.1804	0.3086	0.3306	0.3169	0.3220	0.3476	0.2786
<b>B1</b>	0.4200	0.5032	0.2941	0.3403	0.4879	0.4726	0.4328	0.4701	0.3460
<b>B2</b>	0.3600	0.4354	0.2558	0.3964	0.3227	0.4416	0.3392	0.3836	0.2895
<b>B3</b>	0.4234	0.5176	0.2841	0.4386	0.5143	0.3735	0.4036	0.4828	0.3581
<b>C1</b>	0.4125	0.4810	0.3355	0.4006	0.3980	0.4151	0.3350	0.4831	0.3967
<b>C2</b>	0.5353	0.6334	0.4071	0.5369	0.5766	0.5812	0.5607	0.4816	0.4939
<b>C3</b>	0.5200	0.5927	0.3665	0.5001	0.5379	0.5431	0.5243	0.5677	0.3566

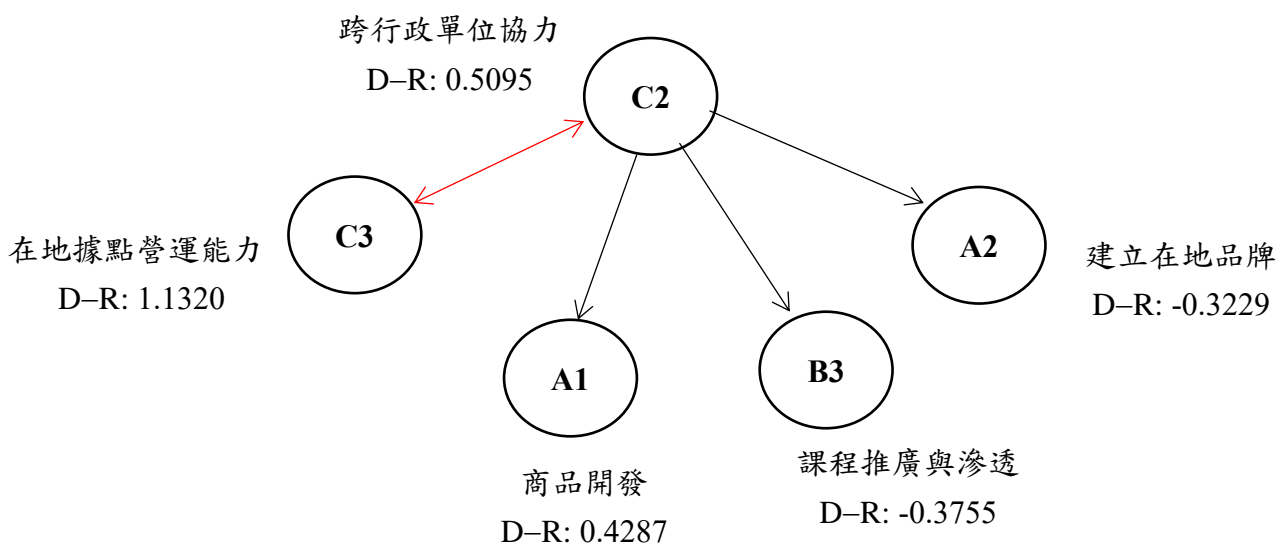


圖 3 大海社區關鍵因素因果圖

### 3. 社會關懷-霄裡文化綠廊

(1)桃園宵裡社區在地需求各準則重要性之排序

以霄裡文化綠廊計畫來說，前五名重要的準則為人文暨田野調查能力(B1)、在地據點營運能力(C3)、課程推廣與滲透(B3)、發展衍生性組織能力(C1)及商品

開發(A1)；其中商品開發(A1)之績效值低於平均值，顯示商品開發並非社區目前的當務之急，反應社區認為快速流失的人文保存更為重要。

	D	R	D+R	D-R	排序	績效值
商品開發(A1)	9.6381	8.3799	18.0180	1.2583	5	3.8000
建立在地品牌(A2)	9.0266	8.4666	17.4932	0.5599	8	3.4000
發展產銷體系(A3)	8.7775	7.8587	16.6361	0.9188	9	3.3000
人文暨田野調查能力(B1)	8.8403	9.8853	18.7256	-1.0450	1	4.3000
發展在地課程(B2)	8.6046	9.3826	17.9872	-0.7780	6	4.4000
課程推廣與滲透(B3)	8.6958	9.5332	18.2290	-0.8374	3	4.1000
發展衍生性組織能力(C1)	8.6949	9.3597	18.0546	-0.6648	4	3.9000
跨行政單位協力(C2)	9.0854	8.7535	17.8389	0.3319	7	3.8000
在地據點營運能力(C3)	9.4856	9.2293	18.7149	0.2563	2	3.9000
平均						3.8778

(2)桃園宵裡社區在地需求各準則之相關性

分析關鍵準則間的相互影響關係如下：

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3
A1	0.9088	1.0136	0.9547	1.1886	1.1202	1.1369	1.1456	1.0591	1.1104
A2	0.9539	0.8604	0.8937	1.1136	1.0416	1.0640	1.0604	0.9919	1.0472
A3	0.9229	0.9245	0.7763	1.0788	1.0223	1.0373	1.0340	0.9672	1.0141
B1	0.9288	0.9376	0.8476	0.9842	1.0650	1.0729	1.0257	0.9653	1.0132
B2	0.8996	0.9080	0.8409	1.0740	0.9098	1.0405	1.0078	0.9353	0.9886
B3	0.9155	0.9239	0.8491	1.0842	1.0359	0.9339	1.0037	0.9444	1.0051
C1	0.9081	0.9168	0.8638	1.0767	1.0072	1.0427	0.9153	0.9588	1.0055
C2	0.9381	0.9684	0.8984	1.1201	1.0622	1.0776	1.0657	0.8949	1.0600
C3	1.0041	1.0133	0.9340	1.1650	1.1184	1.1274	1.1015	1.0367	0.9852

本社區之準則關聯出現了有趣的結果，其顯示商品開發(A1)會直接影響人文暨田野調查能力(B1)、課程推廣與滲透(B3)、發展衍生性組織能力(C1)等面向；且商品開發(A1)與在地據點營運能力(C3)相互影響。顯示參與者認為商品開發將有助於推動場域各項在地需求之發展，但在重要性排序上卻又呈顯較差的數據，反映霄裡社區對於 USR 的投入有階段性的考量，在滿足較為迫切的人文暨田野調查後，期望團隊能協助進行商品開發來扭轉社區頹勢。

因此，根據總影響關係矩陣及關鍵因素因果圖可以得知，霄裡文化綠廊計畫以商品開發(A1)為關鍵準則，同時也是其他前五大重要準則中的源頭，也就是掌握商品開發(A1)，則可以同時達到提升或影響其他四大重要準則。

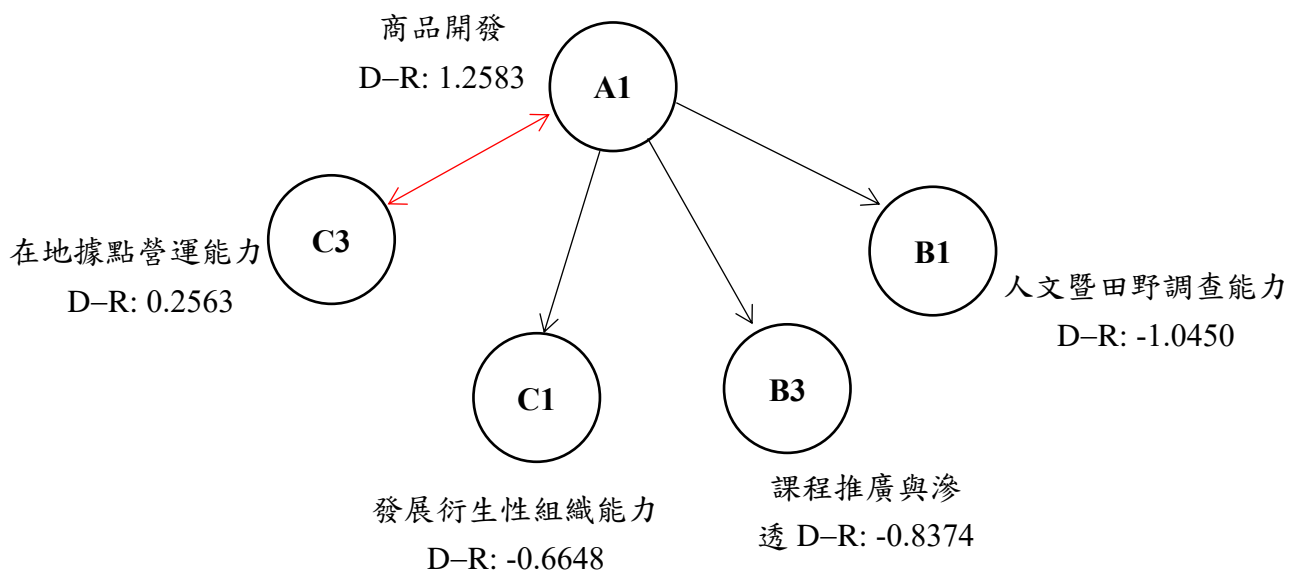


圖 4 桃園霄裡社區關鍵因素因果圖

#### 4. 整體分析

##### (1) USR 計畫於在地需求各準則之相關性

以整體計畫綜合觀之，前五名重要的準則為在地據點營運能力(C3)、跨行政單位協力(C2)、建立在地品牌(A2)、發展衍生性組織能力(C1)及人文暨田野調查能力(B1)；其中建立在地品牌(A2)及發展衍生性組織能力(C1)之績效值低於平均值，因此未來需要再加以強化整體計畫在建立在地品牌(A2)及發展衍生性組織能力(C1)以提升整體計畫執行的績效。

	D	R	D+R 重要度	D-R 原因度	排序	績效值
商品開發(A1)	8.1079	7.5649	15.6727	0.5430	6	3.7391
建立在地品牌(A2)	8.0695	8.2348	16.3043	-0.1652	3	3.8261
發展產銷體系(A3)	7.3580	7.0077	14.3657	0.3503	9	3.2174
人文暨田野調查能力(B1)	7.9984	8.0457	16.0441	-0.0473	5	4.0000
發展在地課程(B2)	7.0711	8.0723	15.1434	-1.0012	8	4.2174
課程推廣與滲透(B3)	7.5831	8.0294	15.6125	-0.4463	7	3.9130
發展衍生性組織能力(C1)	7.7563	8.3176	16.0739	-0.5613	4	3.6087
跨行政單位協力(C2)	8.6676	8.1781	16.8457	0.4895	2	4.0870
在地據點營運能力(C3)	8.8444	8.0058	16.8502	0.8387	1	3.9565
平均						3.8406

## (2) USR 計畫於在地需求各準則之相關性

以整體三項計畫之角度分析關鍵準則間的相互影響關係如下：

首先，各場域在地據點營運能力(C3)將會直接影響建立在地品牌(A2)、人文暨田野調查能力(B1)、發展衍生性組織能力(C1)等面向。而在地據點營運能力(C3)與跨行政單位協力(C2)相互影響。如何深化在地據點的營運能力，將是本校檢視未來 USR 工作的持續影響力的關鍵。

因此，進一步根據總影響關係矩陣及關鍵因素因果圖可以得知，整體計畫以在地據點營運能力(C3)為關鍵準則，同時也是其他前五大重要準則中的源頭，也就是掌握在地據點營運能力(C3)，則可同時達到提升或影響其他四大重要準則。

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3
A1	0.7724	0.9466	0.8135	0.9125	0.9232	0.9078	0.9612	0.9411	0.9295
A2	0.8810	0.8368	0.8076	0.9142	0.9078	0.8980	0.9577	0.9404	0.9261
A3	0.7956	0.8603	0.6502	0.8333	0.8264	0.8198	0.8743	0.8583	0.8397
B1	0.8579	0.9374	0.7749	0.8107	0.9402	0.9302	0.9365	0.9198	0.8908
B2	0.7520	0.8212	0.6924	0.8259	0.7204	0.8395	0.8247	0.8070	0.7881
B3	0.8012	0.8859	0.7323	0.8809	0.8985	0.7686	0.8816	0.8798	0.8544
C1	0.8279	0.9020	0.7915	0.8769	0.8617	0.8748	0.8130	0.9140	0.8945
C2	0.9170	1.0102	0.8677	0.9869	0.9866	0.9880	1.0278	0.8924	0.9910
C3	0.9598	1.0343	0.8777	1.0046	1.0075	1.0028	1.0408	1.0253	0.8916

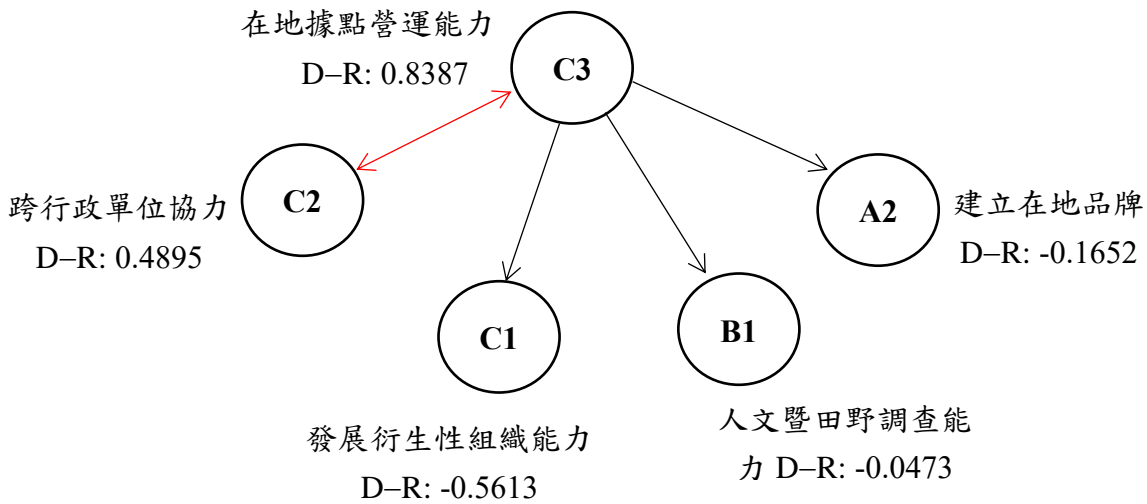


圖 5 USR 計畫關鍵因素因果圖

### (五) 社會投資報酬率結果

本計畫透過多準則決策分析方法結合SROI原則與過程，建立並計算卓蘭雙連社區及霄裡社區兩大計畫之社會投資報酬率。首先，進行整體建模與計算的過程進行說明，第一步驟為確認利害關係人。第二步驟為確認本次在地需求之社會影響力評估構面與準則，包含在地產業創新、在地人文教育發展及在地跨組織協力三大構面，商品開發(A1)、建立在地品牌(A2)、發展產銷體系(A3)、人文暨田野調查能力(B1)、發展在地課程(B2)、課程推廣與滲透(B3)、發展衍生性組織能力(C1)、跨行政單位協力(C2)、在地據點營運能力(C3)共九大準則。第三步驟為確認本次進行社會價值計算時，可以使用的財務代理變數，各準則的財務代理變數已於前面敘述，此不贅述。

第四步驟為計算各準則所產生的社會價值。第五步驟為計算各準則所產生的成本(包含直接成本與間接成本)。第六步驟則計算加權後之社會價值，此部分結合DEMATEL所評估出的各準則權重值及IPA之績效值後，再與實際產生之社會價值進行相乘。第七步驟進行客觀之SROI與加權後SROI之計算，客觀之SROI計算公式為「實際發生之總社會價值/總投入成本」，加權後之SROI之計算公式為「加權後總社會價值/總投入成本」。

### 1.社會關懷-卓蘭雙連社區

以卓蘭雙連社區計畫來說，客觀之 SROI 為 NT\$1.5763，也就是說卓蘭雙連社區計畫每投入一元可以產生之社會價值為 1.5763 元，若加以考慮各準則之權重與績效值，則加權後之 SROI 為 NT\$0.666，即每投入一元可以產生之社會價值為 0.666 元。由於本次之 SROI 計算之財務代理變數皆由相似的活動或價值進行換算，並非直接詢問各利害關係人之願付價值，故有低估之傾向。

	權重值	績效值	社會價值	成本	加權後之社會價值	客觀之 SROI	加權後 SROI
商品開發(A1)	0.1036	3.2857	8,849,700	13,069,850	3,012,425	1.5763	0.6660
建立在地品牌(A2)	0.1136	4.4286	558,000	154,800	280,724		
發展產銷體系(A3)	0.1122	3.4286	3,140,000	45,000	1,207,924		
人文暨田野調查能力(B1)	0.1100	3.4286	1,000,000	250,000	377,1464		
發展在地課程(B2)	0.0991	3.8571	60,400	130,000	23,0874		
課程推廣與滲透(B3)	0.1019	3.5714	272,600	427,000	99,2064		
發展衍生性組織能力(C1)	0.1167	3.7143	1,560,000	37,530	676,196		



	權重值	績效值	社會價值	成本	加權後之 社會價值	客觀之 SROI	加權後 SROI
跨行政單位協力 (C2)	0.1182	4.2857	1,600,000	0	810,512		
在地據點 營運能力 (C3)	0.1246	4.2857	6,390,000	750,000	3,412,249		
<b>總和</b>			<b>23,430,700</b>	<b>14,864,180</b>	<b>9,899,467</b>		

## 2.社會關懷-霄裡文化綠廊

以霄裡文化綠廊計畫來說，客觀之 SROI 為 NT\$2.0593，也就是說卓蘭雙連社區計畫每投入一元可以產生之社會價值為 2.0593 元，若加以考慮各準則之權重與績效值，則加權後之 SROI 為 NT\$0.9530，即每投入一元可以產生之社會價值為 0.9530 元。由於本次之 SROI 計算之財務代理變數皆由相似的活動或價值進行換算，並非直接詢問各利害關係人之願付價值，故有低估之傾向。

	權重值	績效值	社會價值	成本	加權後之 社會價值	客觀之 SROI	加權後 SROI
商品開發 (A1)	0.1114	3.8	651,250	642,313	275,687	2.0593	0.953
建立在地 品牌(A2)	0.1082	3.4	23,445	72,000	8,624.9466		
發展產銷 體系(A3)	0.1029	3.3	-	-	-		
人文暨田 野調查能 力(B1)	0.1158	4.3	654,000	672,000	325,653		
發展在地 課程(B2)	0.1112	4.4	3,291,000	186,000	1,610,220		
課程推廣 與滲透 (B3)	0.1127	4.1	2,716,200	1,066,000	1,255,075		

	權重值	績效值	社會價值	成本	加權後之社會價值	客觀之SROI	加權後SROI
發展衍生性組織能力(C1)	0.1117	3.9	200,000	37,530	87,126		
跨行政單位協力(C2)	0.1103	3.8	244,000	667,760	102,270		
在地據點營運能力(C3)	0.1157	3.9	5,580,000	3,144,000	2,517,863		
總和			13,359,895	6,487,603	6,182,520		

#### 四、國際連結

##### (一) 國際移動人才

國際人才移動主要衡量大學社會責任相關的成員是否能夠有效的接軌至國際需求，以及對於參加人員的國際適應能力，因此主要衡量前往國際間交流的次數以及參與人員未來職涯的發展方向。其VPI當中主要衡量核心概念如下：

- 價值(Value)：培養結果導向的國際人才需求。
- 流程(Process)：大學社會責任執行過程媒合國際人才需求。
- 影響力(Influence)：將大學社會責任的經驗拓展至其他發展中國家。

##### 1. KPI 的衡量：

衡量構面	OKR	KPI	整體影響力評估(VPI)
國際移動人才	國際人才交流與工作媒合之機會	參與國際會議/工作坊人次	招募對於USR現況有興趣之國際人才進駐亦或是拓展USR的成效，協助其他國家解決相關問題。

## 2. KPI 細部標準：

KPI	具體衡量方式
參與國際會議(人次)	參與各項國際會議/工作坊，包含德國、日本、馬來西亞、印尼、越南、菲律賓、秘魯、聖克里斯多福等國境外生與國內外學生互動交流學習，達 720 人次。

### (二) 國際夥伴

國際夥伴主要衡量大學社會責任與國際交流的程度，因此，主要衡量對於國外需求的貢獻程度。其VPI當中的主要衡量核心概念如下：

- 價值(Value)：建立大學社會責任實務經驗的國際合作機制。
- 流程(Process)：強化跨國家跨專業的國際夥伴交流平台。
- 影響力(Influence)：找出區域性的共通問題與解決方式。

#### 1. KPI 的衡量：

衡量構面	OKR	KPI	整體影響力評估(VPI)
國際夥伴	透過國際連結型計畫 建立跨國夥伴關係	1. 國際志工數量 2. 國際夥伴的適切度	擴張解決社會需求的 協作性

#### 2. KPI 細部標準：

KPI	具體衡量方式
國際志工數量(人次)	培訓國際志工活動規劃能力及服務成效，志工達 56 人
國際夥伴的適切度 【國際陪伴人數(人次)】	陪伴外籍生體驗台灣文化與生活，學生達 66 人。

### (三) 國際影響力

國際影響力主要衡量大學社會責任對於其他地區的影響能力，因此，主要衡量大學對於其他地區所能影響的程度以及國際的認可程度。其VPI當中的主要衡量核心概念如下：

- 價值(Value)：大學社會責任的內容符合國際SDGs指標的概念。

■流程(Process)：強化大學社會責任相關成效的披露。

■影響力(Influence)：成為國際區域性的標竿領袖。

### 1.KPI 的衡量：

衡量構面	OKR	KPI	影響力評估 (VPI)
國際影響力	1. 參與 SDGs 社群參與 國際評比/獎項 2. 出版與落實永續報告	1. 國際觀媒體露出數量 2. 結合 SDGs 發展 USR 永續指標	將台灣 USR 的 影響力拓展是 其他國家

### 2.KPI 細部標準：

KPI	具體衡量方式
國際觀媒體 露出數量	與 USR 成果相關之英文報導露出達 11 則
結合 SDGs 發展 USR 永續指標	本校八項計畫對應 SDGs 指標之關聯性分析，當中關聯性較高者為目標 11「永續城市與社區」，共有七項計畫與其相關，其他依序為目標 4-優質教育(4 項)、目標 9-產業創新與基礎建設(3 項)、目標 8-工作與經濟(2 項)、目標 1、3、7、10、15 則各對應 1 項計畫。

## 陸、中原大學 USR 中長期效益評估總表

綜合以上相關分析，本評估報告由利害關係人觀點出發，將本校 USR 實踐計畫所投入的各項工作進行對應分析，歸納出校務支持、人才培育、在地需求、及國際連結等四個核心評估面向。進一步針對 SDGs 需求及不同面向之實質投入，建立 10 個評估構面，同時依據關鍵成果觀點(OKR)連結衡量指標做為未來的衡量關鍵指標(KPI)。除此之外，本報告更深入考量 USR 計畫的精神，採用 VPI 的系統性觀點來檢視學校各項投入所產生的實質影響，補充傳統 KPI 過於狹隘的限制。而針對在地需求的特殊性，本報告採 SROI 方式來衡量本校 USR 工作的社會性報酬，有助於本校與在地夥伴可以同一套價值基礎看待在地工作，以強化未來持續性合作的關係。

■USR 評估面向，及其執行成效：

面向	構面	SDGs	關鍵成果 OKR	效益指標 KPI	具體成效
校務支持	校內支持系統	4. 優質教育	1. 學校經費配合狀況 2. 財務支出與效益 3. 導入 CSR	USR 多元經費發揮加乘效益	110 年度實際投入經費近 4,000 萬元，其中非教育部補助經費 1,364 萬元，占計畫運作的總經費 34.1%。
				企業挹注支持	截至 110 年已有企業、社會大眾及海外校友與基金會捐款達 230 萬元
				深耕專業與跨領域服務學習	每年執行 USR 計畫及服務學習課程與方案數達 180 項以上。
				深耕大學社會責任課程與方案	以數位化及創意實踐行動，服務學習/大學社會責任課程內涵方案之參與達 1,612 人次。
	地方創生師認證規劃	4. 優質教育	1. 課程設計結合跨領域專業 2. 學習成效檢驗 3. 跨校學程/課程 4. 跨域/跨校合作計畫 5. 跨社群機制	創新課程設計/自主學習模組	參與各類教學研發創新之跨領域工作坊之專任教師達 76%
				修課學生對授課情形評量回饋	USR 相關課程教學評量分數達 4.76 分 (滿分 5 分)
				合作單位規模與範疇	本校 29 系擴散知識專業能量，與公部門共同推動區域發展、與企業合作 USR X CSR 深化社會責任、與公益組織及社區夥伴建立穩健合作關係，更持續聯結台灣地方創生團隊，近 100 個校外合作單位。
				USR 專業課程激勵機制	每年每案最高補助十萬元整，以經費補助及獎/鼓勵機制激勵教師。
		11. 永續社區			

面向	構面	SDGs	關鍵成果 OKR	效益指標 KPI	具體成效
				發展區域連結資源跨域合作	連續二年與桃園市政府合作「青年投入永續發展行動」,今年與教育部青年發展署合作「北區青聚點」人才培力相關計畫。
	資源配置與投入	4. 優質教育	1.專責辦公室設立 2.一二級主管參與情形	USR 專責辦公室人員編制	專責辦公室 1 位主任; 2 位專任助理。
一二級主管以上參與 USR 數量				USR 計畫主持人、共同/協同主持人共 15 人, 其中一二級主管共 8 人。	
整合性評估 KPI(校務 KPI 分數加總)				專責辦公室 1 位主任; USR 計畫專任助理共 8 人。	
人才培育	USR 教師支持	4. 優質教育	1. 訂定適用之評鑑升等辦法	受惠於 USR 相關章程之教師	提供「大學社會責任方案」每年每案最高補助十萬元整,以經費補助及獎/鼓勵機制激勵教師。
			2.彈薪、減授、跨校合授等特殊設計 3.教師投入與激勵機制設計	受表揚對評鑑/升等關聯	教師升等「研究、教學、服務與輔導績效項目」明列「開設服務學習類課程、參與主持部級/校級大學社會責任計畫或委託專案」作為教師正面表現或貢獻之項目。USR 計畫主持人升等教授、副教授達 10 人,足見本校對教師投入 USR 之支持及肯定。

面向	構面	SDGs	關鍵成果 OKR	效益指標 KPI	具體成效
			4. 聘用專案教學教師	教師彈性薪資獎勵	自 97 學年度起提供服務學習特優教師獎勵，截至 110 年度共有 40 人次教師獲彈性薪資獎勵。此外為獎勵教學、研究、服務/行政各面向特殊優秀表現教師，提供彈性薪資獎勵，推動 USR 與社會服務有貢獻者亦可透過此管道申請。110 年度共有 4 位推動參與 USR 計畫教師獲「優良貢獻教師」彈性薪資獎勵；2 位 USR 計畫主持人獲「特聘教授」彈性薪資獎勵。
				專案教師流動率	教師擔任 USR 課程的參與教師平均約 6 學期，且參與教師人數穩定成長。
	參與成員及學生培育	17. 夥伴關係	1. 聘用專兼人數 2. 專職研究人員聘任 3. 成立 USR 專案的宣傳網站(社群) 4. 學生的專業能力提升 5. 參與學生與在地的連結	人員穩定度	團隊向心力及創業外溢效果
教職員專業訓練				強化教職員多元專長及職涯發展，辦理工作坊與地方創生參訪厚植交流經驗，主題工作坊 10 場、新北、宜蘭、花蓮、嘉義及高雄與在地團隊參訪交流 4 場以及 2021 台灣地方創生年會 1 場。團隊訓練課程開設時數達 158 小時。	
社群更新頻率與活躍度				平均每篇觸及人次約 2,300，透過網站平台與報導，使更多學生、家長與社會大眾透過社群參與瞭解大學社會責任。	
專職人員比例				USR 計畫主持人、共同/協同主持人、專任/兼任助理共 41 人，其中專任助理 8 人，占專職計畫人員 20%。	
培養學生(外部)團隊成立數量				建置系統性社企創新創業課程、培育具三創精神之社企人才。今年透過創業相關活動培育之社企團隊達 4 隊。	

面向	構面	SDGs	關鍵成果 OKR	效益指標 KPI	具體成效
				學生專業訓練	學生選修 USR 課程與參與活動後，對本校八大能力調查中的實務應用能力、統整與應變能力、及溝通與合作能力上的重要性判斷及滿意度的相關係數達.70 以上，且具顯著性。
				學生持續投入場域工作之人數	110 年度修習過相關 USR 服務學習、團隊管理等課程，畢業後繼續深耕於社區者，共 8 人。
				培養學生(外部)團隊成立數量	建置系統性社企創新創業課程、培育具三創精神之社企人才。今年透過創業相關活動培育之社企團隊達 4 隊。
				推動高中攜手深化社區整合	透過區域高中服務學習攜手計畫及社區整合計畫，培養青年全球公民力，達 268 人次。
國際連結	國際移動人才	4. 優質教育 8. 經濟成長·達到全面生產力的就業	國際人才交流與工作媒合之機會	參與國際會議/工作坊人次	參與各項國際會議/工作坊，包含德國、日本、馬來西亞、印尼、越南、菲律賓、祕魯、聖克里斯多福等國境外生與國內外學生互動交流學習，達 720 人次。
	國際夥伴	1. 消除貧窮 3. 健康與福祉促進	透過國際連結型計畫建立跨國夥伴關係	國際志工數量	培訓國際志工活動規劃能力及服務成效，達 56 人



面向	構面	SDGs	關鍵成果 OKR	效益指標 KPI	具體成效
		10. 降低不平等 17. 夥伴關係		國際夥伴的適切度	陪伴外籍生體驗台灣文化與生活，學生達 66 人。
	國際影響力	17. 夥伴關係	1. 參與 SDGs 社群參與國際評比/獎項 2. 出版與落實永續報告	國際觀媒體 露出數量	與 USR 成果相關之英文報導露出達 11 則
結合 SDGs 發展 USR 永續指標				本校八項計畫對應 SDGs 指標之關聯性分析，當中關聯性較高者為目標 11「永續城市與社區」，共有七項計畫與其相關，其他依序為目標 4-優質教育(4 項)、目標 9-產業創新與基礎建設(3 項)、目標 8-工作與經濟(2 項)、目標 1、3、7、10、15 則各對應 1 項計畫。	

SROI 衡量標準		準則	在地計畫	影響量(SROI)
在地需求	在地人文教育發展	11 永續城鄉	人文暨田野調查能力 發展在地課程	中原大學社會責任計畫-「大梨救小校 農創社企新生命-卓蘭雙連梨農產
		8. 經濟成長·達到		
				<b>客觀之 SROI:</b> 1.5763 即每一元的成本投入，可得到 1.5763 元的收益。

SROI 衡量標準		準則	在地計畫	影響量(SROI)
	全面且生產力的就業	課程推廣與滲透	興業計畫(深耕型)	<b>加權後 SROI:</b> 0.666 即每一元的成本投入，經過績效比重加權，可得到 0.666 元的收益。
在地產業創新	3.健康與福祉促進	商品開發(品項/價格)	中原大學社會責任計畫-社會設計的創意服務-啟動霄裡文化綠廊(國際型)	
	9.產業創新、基礎設備	建立在地品牌		
在地跨組織協力	3.健康與福祉促進	發展產銷體系		<b>客觀之 SROI:</b> 2.0593 即每一元的成本投入，可得到 2.0593 元的收益。
		17.夥伴關係	<b>加權後 SROI:</b> 0.9530 即每一元的成本投入，經過績效比重加權，可得到 0.953 元的收益。	
		發展衍生性組織能力		
		跨行政單位協力		
		在地據點營運能力		