

GRB 系統編號：PG10805-0008
機關計畫編號：1082000085

「多元就業開發方案及培力就業 計畫之社會影響力評估」

勞動部勞動力發展署委託研究報告

中華民國 108 年 11 月

GRB 系統編號：PG10805-0008
機關計畫編號：1082000085

「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」

委託機關：勞動部勞動力發展署

計畫主持人：陳琬惠秘書長

計畫研究單位：台灣公益團體自律聯盟

印製日期：中華民國 108 年 11 月

※本研究報告僅供參考，不代表本部意見。

勞動部編印

摘要

為能進一步深入了解多元就業開發方案及培力就業計畫除了協助 14 萬人就業之外，計畫執行後所產生之社會影響力為何，本研究提出以改變理論為基礎的研究規劃，目的為透過描繪投入、活動、產出、結果，展現多元就業開發方案及培力就業計畫之影響力。研究執行方式為：1. 國內外文獻分析：藉由相關文獻，瞭解社會影響力評估方式，並進一步分析各國就業促進方案其社會影響力呈現之方式；2. 深度訪談：訪談對象為自民國 105 年至 107 年執行多元就業開發方案之執行單位及截至 108 年 2 月持續參與培力就業計畫之執行單位代表及專案經（管）理人，深度了解其參與計畫後的改變；3. 辦理分區座談會：邀請專家學者代表、專案經（管）理人代表以及分署業務代表，探討執行單位及其專案經（管）理人參與計畫後的改變，及其所面臨的困境與建議；4. 問卷調查：調查對象同深度訪談，有效回收 306 份問卷，主要在於探討執行單位在永續能力、價值網絡、社區發展及社會福祉等之改變，以及於專案經（管）理人端在就業及生活安定、社區意識、技能提升以及自我價值的改變，亦針對文字填答之選項摘要簡述。最後，本研究依據上述三項研究成果，確認多元就業開發方案及培力就業計畫之組織及專案經（管）理人的改變真實存在；並提出現行可實施政策及中長期政策的建議。

目錄

第一章 緒論	9
第一節 研究緣起及目標	9
第二節 研究範圍、對象與流程	10
第二章 文獻探討.....	19
第一節 社會影響力評估工具及其應用	19
第二節 多元就業開發方案及培力就業計畫脈絡	36
第三節 國際就業促進案例介紹與影響力評估作法	41
第四節 多元就業開發方案及培力就業計畫之改變理論模式.....	69
第三章 深度訪談分析.....	89
第一節 深度訪談目的及討論議題	89
第二節 執行方式	94
第三節 質性歸納分析	96
第四節 討論與反思	118
第四章 座談會分析.....	125
第一節 座談目的及討論議題	125
第二節 執行方式	126
第三節 質性歸納分析	129
第四節 小結	135
第五章 問卷調查分析.....	139
第一節 研究設計	139
第二節 問卷分析	144
第三節 小結	200
第六章 結論與建議.....	212
第一節 結論	212
第二節 建議	225
第三節 研究限制及建議	228
相關參考文獻	230

附錄一	深度訪談邀請函.....	234
附錄二	座談會邀請函.....	237
附錄三	座談會會議紀錄.....	240
附錄四	負責人(執行單位)問卷.....	249
附錄五	專案經(管)理人問卷.....	255
附錄六	期中審查意見及報告對照表.....	261
附錄七	期末審查意見及報告對照表.....	265

圖目錄

圖 1	本研究流程圖	10
圖 2	影響力地圖(The SROI Network)	29
圖 3	SROI影響力地圖 (本研究翻譯)	30
圖 4	利用SRS說明「嫻」計畫如何造成的改變。	31
圖 5	使用DV評估之視覺化成果	35
圖 6	使用Public Impact評估SCSEP的視覺化成果 (The Public Impact Fundamentals Framework on SCSEP, 2018)	49
圖 7	英國青年失業率(International Labour Organization, “A Generation at Risk,” Global Employment Trends for Youth 2013, May 8, 2013, p. 88)	50
圖 8	根據改變理論產出的方案評估 (Youth Employment Initiative Process Evaluation: Assessment of Strategic Fit, Design and Implementation, 2017) P81.	58
圖 9	2004-2015年間，符合RRA再聘用年齡勞工與對照組之就業率折線。(Impact of The Implementation of Retirement And Re-employment Act on Older Workers’ Employment Outcomes, 2017)	64
圖 10	Mayne(2015)提出之通用改變理論模型(Basic Generic Theory of Change)	72
圖 11	The Cornwall Exchange: A Social Return on Investment (SROI) Report改變理論的應用	75
圖 12	SROI Evaluative Analysis: Realise Futures Social Business改變理 論的應用	77
圖 13	The Poppy Factory社會企業改變理論的應用	79
圖 14	多元培力計畫執行單位影響力地圖初版	116
圖 15	多元培力計畫專案經(管)理人影響力地圖初版	117
圖 16	多元社會型執行單位影響力地圖	157
圖 17	多元經濟型執行單位影響力地圖	160
圖 18	多元經濟型相對補助執行單位影響力地圖	163
圖 19	培力就業計畫執行單位影響力地圖	167
圖 20	多元社會型專案經(管)理人影響力地圖	185
圖 21	多元經濟型專案經(管)理人影響力地圖	188
圖 22	多元經濟型相對補助專案經(管)理人影響力地圖	190
圖 23	培力就業計畫專案經(管)理人影響力地圖	193

表目錄

表 1	SIA的十大挑戰	21
表 2	DV, SRS, SROI簡易比較表	26
表 3	多元就業開發方案與培力就業計畫主要特色與差異	39
表 4	SCSEP利用Public Impact評估之結果呈現	48
表 5	YEI自方案目標、方案投入到影響力間之各項評估	57
表 6	美國、英國、新加坡與我國促進案例介紹與影響力評估作法簡易比較表 ..	66
表 7	Realise Futures部分利害關係人之改變	76
表 8	The Poppy Factory部分利害關係人之改變	78
表 9	多元就業開發方案執行單位6大營運機制構面	82
表 10	社會企業評估指標(勞動部勞動及職業安全衛生研究所)	82
表 11	多元就業開發方案及培力就業計畫可能之社會影響觀察指標	84
表 12	本研究相關利害關係人之初部盤點	85
表 13	本研究初步評估構面及指標	88
表 14	深度訪談多元培力執行單位之主要改變歸納	96
表 15	深度訪談多元培力專案經(管)理人之主要改變歸納	99
表 16	本研究北中南區座談會與會名單	127
表 17	受訪執行單位計畫類別統計表	145
表 18	受訪執行單位組織類型統計表	146
表 19	受訪執行單位組織平均年收入統計表	146
表 20	受訪執行單位內容類別統計表	147
表 21	受訪執行單位組織成立時間統計表	148
表 22	受訪執行單位107年度組織全職給薪員工人數統計表	149
表 23	受訪執行單位多元培力計畫進用人員人數(105-107年最近一年)統計表 .	149
表 24	受訪執行單位多元培力計畫專案經(管)人數(105-107年最近一年)統計	
表		150
表 25	受訪執行單位多元培力計畫留用人數統計表	151
表 26	受訪執行單位多元培力計畫轉介常態職場就業人數統計表	151
表 27	受訪執行單位多元培力專案收入費用佔組織總收入之比例(105-107年最近	
表		152
表 28	受訪執行單位過去三年平均接受公部門補助的金額佔組織總收入之比例統	
計表		153
表 29	受訪執行單位分署類別之比例統計表	154
表 30	多元就業開發方案執行單位改變的程度—社會型	154
表 31	多元就業開發方案執行單位改變的程度—經濟型	158
表 32	多元就業開發方案執行單位改變的程度—相對補助	161
表 33	培力就業計畫執行單位改變的程度—培力計畫	164
表 34	多元培力計畫負責人(執行單位)問卷因素分析	167
表 35	多元培力計畫負責人(執行單位)問卷信度分析	168
表 36	四種計畫類別與執行單位的改變之差異分析	170
表 37	組織類型與執行單位的改變之差異分析	171
表 38	計畫內容類別與執行單位的改變之差異分析	172
表 39	分署類別與執行單位的改變之差異分析—多元就業開發方案及培力就業計	
畫		173
表 40	分署類別與執行單位的改變之差異分析—多元就業開發方案	174
表 41	分署類別與執行單位的改變之差異分析—培力就業計畫	174

表 42	組織年收入與執行單位的改變之差異分析—多元就業開發方案及培力就業計畫	175
表 43	組織年收入與執行單位的改變之差異分析—多元就業開發方案	176
表 44	組織年收入與執行單位的改變之差異分析—培力就業計畫	176
表 45	受訪專案經（管）理人目前身分統計表	178
表 46	受訪專案經（管）理人離開原單位者之現任工作統計表	179
表 47	受訪專案經（管）理人專案經理、專案管理統計表	179
表 48	受訪專案經（管）理人參與計畫年資統計表	180
表 49	受訪專案經（管）理人過去是否為進用人員統計表	180
表 50	受訪專案經（管）理人年齡分布統計表	181
表 51	受訪專案經（管）理人性別比例統計表	181
表 52	受訪專案經（管）理人學歷分布統計表	182
表 53	受訪專案經（管）理人分署類別統計表	182
表 54	多元就業開發方案專案經（管）理人改變的程度—社會型	183
表 55	多元就業開發方案專案經（管）理人改變的程度—經濟型	186
表 56	多元就業開發方案專案經（管）理人改變的程度—相對補助	188
表 57	培力就業計畫專案經（管）理人改變的程度	191
表 58	多元培力計畫專案經（管）理人問卷因素分析(調整前)	193
表 59	多元培力計畫專案經（管）理人問卷信度分析(調整前)	194
表 60	多元培力計畫專案經（管）理人問卷因素分析(調整後)	194
表 61	多元培力計畫專案經（管）理人問卷信度分析(調整後)	195
表 62	四種計畫類別與專案經（管）理人的改變之差異分析	197
表 63	年齡與專案經（管）理人的改變之差異分析	198
表 64	學歷與專案經（管）理人的改變之差異分析	199
表 65	分署類別與專案經（管）理人的改變之差異分析	199
表 66	多元培力就業計畫執行單位及專案經（管）理人之評估構面及指標第一次調整	209
表 67	多元培力就業計畫執行單位及專案經（管）理人之評估構面及指標第二次調整	210
表 68	多元培力就業計畫執行單位評估構面及指標	211
表 69	多元培力就業計畫專案經（管）理人評估構面及指標	211
表 70	四種計畫類別各題項改變程度對照表	218
表 71	四種計畫類別與各構面顯著差異對照表	219
表 72	多元培力就業計畫執行單位差異分析對照表	224
表 73	多元培力就業計畫專案經（管）理人差異分析對照表	224

第一章 緒論

第一節 研究緣起及目標

社會問題日趨複雜與多元，問題的解決方式隨之日益精進與創新。為協助弱勢失業者透過工作及輔導過程改善就業體質，我國政府透過多元就業開發方案及培力就業計畫，由民間團體提案，經過遴選計畫溢注資源，創造公共性的在地就業崗位，為我國邁向「創新、就業、分配」經濟模式最具參考價值的標竿計畫之一。

多元就業開發方案及培力就業計畫至民國 107 年止協助逾 14 萬人就業，運用既有之就業安全服務，於計畫結束後，持續提供回歸一般勞動就業市場之輔導，促進在地就業及地方產業發展，達成公共政策、社會與市場的互動與連結，充份運用三者間資源整合與相互輔助。

為能進一步深入了解多元就業開發方案及培力就業計畫除創造在地就業機會外，對計畫執行後所產生之社會影響力為何，將藉由社會影響力評估工具，協助了解計畫執行效益全貌並排除發展障礙，同時營造有利的政策環境，持續優化整體台灣就業發展生態系統，將寶貴的公共資源發揮最大用處。本研究目標包含：

一、分析國外多元培力開發及培力就業屬性相近計畫之作法

利用文獻資料，探討國際推動培力開發及就業之發展趨勢，以及政府或民間單位扮演之催化角色。最少分析探討 3 個國家（或地區）有關推動多元培力開發及培力就業屬性相近計畫之作法。

二、研析社會影響力評估工具及其具體應用作法

依上述目標，探討國際間社會影響力評估工具，及其具體應用作法。最少分析探討 3 種不同社會影響力評估工具，作為未來評估計畫社會影響力應用之參考。

三、評估「多元就業開發方案及培力就業計畫」之社會影響力

利用社會影響力評估工具，透過辦理深度訪談、座談會、問卷調查，評估「多元就業開發方案及培力就業計畫」之社會影響力，邀請相關領域人士參與，以瞭解該計畫之執行效益全貌，作為未來政策規畫之參考。

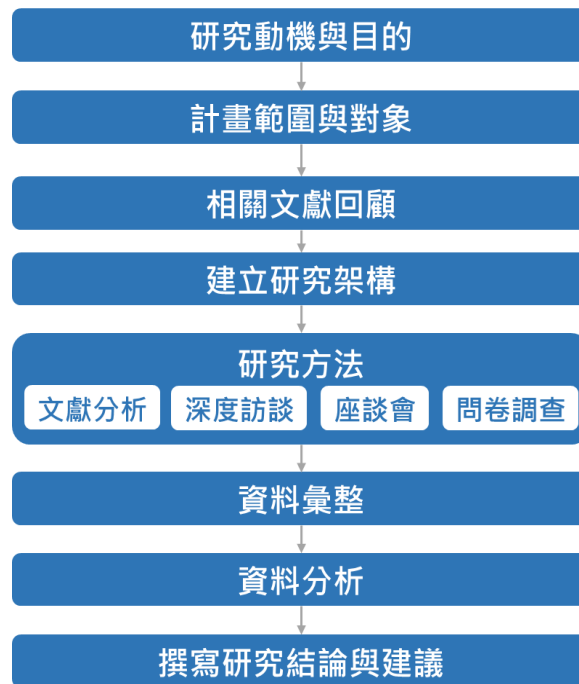


圖 1 本研究流程圖

第二節 研究範圍、對象與流程

一、研究範圍與對象

本研究涵蓋多元就業開發方案及培力就業計畫之利害關係人，針對自民國 105 年至 107 年執行多元就業開發方案之執行單位及截至 108 年 2 月持續參與培力就業計畫之執行單位為主要對象，另因時間、人力之限制，主要聚焦於執行單位之代表及專案經（管）理人之改變。

二、研究流程

為達成研究目的與預期目標，本研究聚焦調查我國多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案之代表以及專案經（管）理人，透過文獻分析，從過去研究中初步篩選確認研究的理論基礎與途徑(approach)，

深度訪談進一步確認研究架構的指標，辨識利害關係人，接著利用問卷信效度檢定確定研究指標，並加以收斂產出報告框架，最終運用此架構，以多元就業開發方案及培力就業計畫執行單位進行後測，修正框架與內容，以撰寫評估報告，分析並歸納社會影響力，做為未來研究或政策發展上的建議基礎。

(一)國內外文獻次級資料蒐集

本研究透過對既有之研究及資訊加以蒐集、整理、歸納及研究，並從中獲取有價值的資料後，再進一步以客觀的系統性分析而得出研究論述。本研究檢閱國內外相關書籍、研究、論文及網路資料等，了解當前議題之研究概況，包含分析國際社會影響力評估之趨勢與應用、國際就業促進案例介紹與影響力評估作法等，並參閱多元就業開發方案及培力就業計畫相關政策等，以此發展及建構本研究之發展脈絡。

(二)深度訪談

為能評估瞭解我國多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案之社會影響力，本研究之研究對象聚焦於之負責人以及專案經（管）理人、專家學者等，採用半結構式的深度訪談方式，透過直接面對面與上述對象進行對談，獲取本研究所需之資料，做為分析、驗證本研究之基礎，並了解其在參加行動前後的改變。

1. 訪談樣本

此次研究之深度訪談對象採用立意抽樣方式(Purposive sampling)選出，專家學者以審查、諮詢及輔導委員參與多元就業開發方案及培力就業計畫之學者及相關領域專家為主，多元培力執行單位則由勞動部勞動力發展署勞動力發展創新中心惠予協助北基宜花金馬分署、桃竹苗分署、中彰投分署、雲嘉南分署、高屏澎東分署等各分署推薦案例，主要針對自民國 105 年至 107 年執行多元就業開發方案之執行單位及截至 108 年 2 月持續參與培力就業計畫之執行單位推薦，並標示團體類別，以及負責人與

專案經（管）理人以過去十年內，至少參與本方案五年者(為佳)之單位。回收之名單包含 244 個多元單位、101 個培力單位，總計 345 個單位。

本研究依各分署推薦案例中推薦深度訪談之單位選擇，在包含北基宜花金馬分署、桃竹苗分署、中彰投分署、雲嘉南分署、高屏澎東分署等各地之單位的基礎上，亦涵納多元類別，包含如社會公益、地方產業、觀光休閒、地方產業、文化工藝及其他類別等之單位。每區抽取兩名負責人以及兩名專案經（管）理人參加訪談，以符合本計畫實施目的。訪談的時間、地點及訪談方以參與者便利性為主。本計畫執行 24 次深度訪談，共 24 位受訪者，包含 4 位專家學者以及 20 位方案負責人及專案經（管）人。

2. 訪談流程

為能瞭解我國多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案之社會影響力，執行狀況、實施助益、成功關鍵因素、參與之執行單位對多元培力之評價，本計畫邀請專家學者及遍布全台灣之執行單位的負責人及專案經（管）理人進行深度訪談。訪談流程分為幾個步驟，如下：

- (1) 訪談前的聯繫及邀請：本計畫先行擬定訪談名單後，透過電話及邀請函的發送，邀請專家學者、執行單位負責人及專案經（管）理人參與訪談活動，並以有意願參與者之便利性，安排時間及地點進行深度訪談之拜訪。
- (2) 正式訪談：訪談前說明訪談的主題與目的，並提醒訪談過程中會全程錄音，訪談資料僅作為整體分析而非個案探討。進入訪談後，採用半結構式的深度訪談方式，依據訪談大綱進行有目的的談話，部分問題在訪談過程中形成，提問的方式和順序依受訪者的回答及狀況調整，以此了解及接受訊息，收集到豐富的資料。訪談時間約 1-2 小時。
- (3) 資料處理：資料蒐集後，針對專家學者、執行單位負責人以及專案管(經)理人回答的內容進行各題項的摘要整理，訪談資料

的彙整做為分區座談會、後續問卷發展以及多元就業開發方案及培力就業計畫的整體檢討與改善建議。

3. 深度訪談提綱內容

訪談內容採開放性題綱，瞭解專家學者、以及多元培力執行單位對於計畫參與的經驗及相關看法。主要目的為深入瞭解執行單位的參與經驗、參與計畫的改變，以及改善建議等的提出。訪談大綱分為參與多元就業開發方案及就業培力計畫之執行單位負責人、專案經(管)理人及專家學者代表等3個版本，詳列如下：

(1) 參與多元就業開發方案及就業培力計畫之執行單位負責人

A. 背景

- 如何知道「多元就業開發方案及培力就業計畫」？
- 為何參與此計畫？
- 參與此計畫之時間？

B. 投入

- 組織投入了多少時間、精力或其他資源參與此計畫？
- 你會如何計算上述所付出之時間、精力或其他資源？

C. 產出

- 組織從上述投入中，獲得哪些產出(例如產品或服務)？

D. 成效

- 參與此計畫後，你或所屬組織有哪些改變？
- 組織所參與之計畫與其他相似計畫有何不同？
- 因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變？
- 因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變？
- 你是否喜歡因此計畫所帶來的組織改變(如有)?或者有哪些改變是你不喜歡的？
- 請試述這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的？

- 就你觀察，參與此計畫的其他人(如專經管、進用人員)有那些改變?
- 就你觀察，參與此計畫的其他人(如專經管、進用人員)，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變?
- 參與此計畫的其他人(如專經管、進用人員)，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變?
- 承上，你是否喜歡他們因此計畫所帶來的改變（如有）?或者有哪些改變是你不喜歡的?
- 承上，你認為參與此計畫的其他人(如專經管、進用人員)這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的?

(2) 參與多元就業開發方案及就業培力計畫之執行單位專案經（管）理人

A. 背景

- 如何知道「多元就業開發方案及培力就業計畫」?
- 為何參與此計畫?
- 參與此計畫之時間?

B. 投入

- 你投入了多少時間、精力或其他資源參與此計畫?
- 你會如何計算上述所付出之時間、精力或其他資源?

C. 產出

- 你或所屬組織從上述投入中，獲得哪些產出(例如產品或服務)?

D. 成效

- 參與此計畫後，你或所屬組織有哪些改變?
- 你所參與之計畫與其他相似計畫有何不同?
- 因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負

面的改變?

- 因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變?
- 你是否喜歡因此計畫所帶來的改變(如有)?或者有哪些改變是你不喜歡的?
- 請試述這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的?
- 就你觀察，參與此計畫的其他人(如進用人員)有那些改變?
- 就你觀察，參與此計畫的其他人(如進用人員)，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變?
- 參與此計畫的其他人(如進用人員)，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變?
- 承上，你是否喜歡他們因此計畫所帶來的改變(如有)?或者有哪些改變是你不喜歡的?
- 承上，你認為參與此計畫的其他人(如進用人員)這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的?

(3) 專家學者

A. 背景

- 如何知道「多元就業開發方案及培力就業計畫」?
- 為何參與此計畫?
- 參與此計畫之時間?

B. 投入

- 你投入了多少時間、精力或其他資源參與此計畫?
- 你如何投入參與此計畫?

C. 產出

- 你(或所屬組織)從上述投入中，獲得哪些產出?
- 就你觀察，參與該計畫之執行單位，獲得哪些產出(產

品或服務)?

D. 成效

- 參與此計畫後，你(或所屬組織)有哪些改變?
- 就你觀察，此計畫與其他相似計畫有何不同?
- 就你觀察，參與該計畫之執行單位，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變?
- 就你觀察，參與該計畫之執行單位，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變?
- 請試述這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的?
- 就你觀察，對於參與該計畫之執行單位來說，哪些改變是重大的?

E. 政策的建議與分享

(三)座談會

本研究規劃 3 場北中南分區焦點團體座談會議，每場次包含專家學者 3 人、該分區業務代表 2 人，與專案經（管）人 5 人，3 場總計 30 名與會者。藉由在座談會中，與會者交流意見、腦力激盪，討論社會影響力指標，並做為我國多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估的分析基礎資料。

1. 座談會樣本

每場次包括學者專家 3 人、該區分署業務代表 2 人，與多元就業開發方案及培力就業計畫執行單位之專案經（管）理人 5 人（多元就業開發方案 3 人、培力就業計畫 2 人）。座談會與會者亦採取立意抽樣，參酌相關研究資訊、創新中心提供之推薦名單，邀請專家學者、分區分署代表及方案單位一同參與。

2. 座談會流程

A. 座談會前的聯繫及邀請：本計畫先行與分區業務代表共同擬定日期及地點後，透過電話及邀請函的發送，邀請有意願、且

時間地點能夠配合之專家學者、多元培力專案經（管）理人參與座談會活動。

B. 正式座談會：座談會前說明訪談的主題與目的，依據議程大綱進行簡報、對話及討論，說明目前研究發現，並確保各單位與會者的意見都能充分表達。座談會時間約為 2.5 小時。流程如下：

(A) 目前研究結果說明

- 介紹本研究的緣起與目的
- 創造可真誠公開對話的座談會環境
- 簡述深度訪談結果

(B) 綜合討論

- 利害關係人可能的改變有哪些？
- 與此多元就業開發方案及培力就業計畫相關之最重要的改變有哪些？這些改變為何得以發生？
- 其他任何建議與想法，例如計畫方案實際執行經驗、與多元利害關係人的互動連結(各分署、業師、社區鄰里、企業、其他政府單位等等)、遇到的困難與挑戰、正面/負面的改變等，個人實際經驗及建議的討論。

C. 資料處理：資料蒐集後，針對專家學者、各分區業務代表、執行單位專案管(經)理人討論、回答的內容進行摘要整理，座談會資料的彙整做為後續問卷發展以及多元就業開發方案及培力就業計畫的整體檢討與改善建議。

(四)問卷調查

由於多元就業開發方案及培力就業計畫之單位散佈全台各地，而非一固定場域，故基於地域性、時間性及人力資源的考量，透過線上問卷調查系統快速且廣泛地收集資訊為合理之選擇。本研究探討相關理論，以及深度訪談、座談會所獲得之訊息，設計、調整調查問卷。將問卷 Email 給調查問卷受訪者後，以電話等催收方式輔助調查，確

保樣本的回收率及代表性。在正式調查前，由本計畫研究員根據線上作業建置程序進行網路調查及訪查，解決相關疑難以提升調查品質，並於問卷回收後負責問卷的審核、譯碼、除錯。問卷調查發送之對象，主要針對方案單位負責人及專案經（管）理人。

1. 調查對象

針對自民國 105 年至 107 年執行多元就業開發方案之執行單位及截至 108 年 2 月持續參與培力就業計畫之執行單位，其代表或專案經（管）理人。發送對象之單位，如深度訪談及座談會，採用由勞動部勞動力發展署勞動力發展創新中心惠予協助北基宜花金馬分署、桃竹苗分署、中彰投分署、雲嘉南分署、高屏澎東分署等各分署推薦之名單，總計 345 個單位，包含 244 個多元單位、101 個培力單位，透過 Email 線上問卷調查系統、電話等管道發送並回收 300 份以上之有效問卷。

2. 問卷量化分析

為確認問卷題目適切性及有效性，透過預試問卷進行信效度檢驗，分別採取項目分析、因素分析及 Cronbach's α 分析；其次進行受試樣本的基本資料及各題項之敘述性統計分析及相關性分析，主要瞭解不同背景資料的負責人（執行單位）及專案經（管）理人，其參與後的改變；接著再利用受試樣本的背景資料與反應題項進行交叉分析及差異分析，以瞭解不同背景之受試者的改變是否有差異；最後依據調查結果與相關文獻提出相關建議。

第二章 文獻探討

第一節 社會影響力評估工具及其應用

一、社會影響力的定義與發展

近代史上，評估政策法令的方式向來以經濟觀點出發，對經濟效益的考量大於計畫所帶來的其他負面影響。直到 1969 年美國制定國家環境政策法(National Environmental Policy Act of 1969, NEPA)，寫明其目的包含「鼓勵人與自然間具生產力且愉悅的和諧關係、促成人類的健康及福祉」，首次將法案對自然、文化及人類福祉的影響納入政策考量，如此進展提升社會科學家對法案研究的參與，社會影響力的概念由此萌發。

社會影響力相較於狹義的經濟影響，難以量化方式呈現，其定義也未有一致的說法。根據 Shields(1975: 265-284)的研究，社會影響力包含以下三大面向：人口的影響(Demographic impacts)、經濟影響(Economic impacts)及社會價值或態度的影響(Impacts on social values and attitudes)。

若能對這些面向進行評估(即社會影響評估，social impact assessment, SIA)，除了測定計畫、政策、法令不易被觀察及量化的外部性，達成利益最大化及成本最小化之外，還有更積極的意義。SIA 能預測預期和非預期的社會變動可能產生的社會後果。此外，SIA 進行時經常廣納非專家的民眾參與、提供多元分析方法和分享民主的研究過程等，並能幫助不同角色的個人或組織對計畫有更好的理解，因此其與民主精神亦不可分。

Burdge (2003: 85)由以下六點來說明實施社會影響評估的優點：

- 社會影響評估(SIA)提供了兼併傳統社會-環境影響評估框架內、外的許多益處，這幫助我們瞭解所建議之行動將會如何改變社群與地區人們的生活。

- 它提醒規劃者、決策者和計畫支持者在主要和次要影響區域中的變化。
- 良好的社會影響評估需要提供一套能夠被公民與決策者理解的量化、質化指標。
- 社會影響評估，和其他所有的評估一樣，是在政策執行或決策前進行，因此它是計畫/決策過程中一項寶貴的規劃工具。
- 社會影響評估過程包括對建議之行動提出替代方案以及增強及緩和措施。
- 許多社會影響評估能跳脫出環境之系絡，甚至是影響正在發生時也能執行。

社會評估影響雖有上述優點，在應用上仍有其限制。Barrow (2000:65-72)指出 SIA 在應用上面臨以下困境：

- 社會影響評估較缺乏標準化的步驟或途徑。
- 相較於環境影響評估而言，社會影響評估常缺乏經費資助。
- 常缺乏時間給予適當的評估。
- 有時只有一次評估的機會，且往往受限於空間或暫時性的限制，有時只有「快照般」(浮光掠影般的)(snapshot)的觀點。
- 由於理論基礎的限制，較難產生重複性與可靠的結果(repeated, reliable results)。
- 社會影響評估處理的情境較環境影響評估複雜，因此較缺乏準確性且更費時。
- 社會影響評估中所涉入的社會科學傳統傾向於批判性(critical)與論述性(discursive)，而非預測性(predictive)或解釋性(explanatory)；因此較難獲得一個穩固的理論架構。
- 社會影響評估通常被應用於聯邦政府、企業或地方政府等層級，行政機關建立重大政策社會影響評估機制之研究因此可能較關注經濟上的影響而忽略了當地或受影響民眾的感受。

- 社會影響評估只有少數的資料庫可供研究，因此在預測上易受到阻礙。
- 社會科學常涉及差異性的認知或觀點。例如，語言的相對性，測量的單位或是指標解釋的差異等問題。此外，有時社會影響會橫跨眾多不同的單位或個體進行測量，因此在結果的比較上也是一個問題。
- 社會影響評估常由缺乏社會科學訓練的人來進行（像是非社會科學的科技專家，或是剛畢業的學生），或是有專業知識的限制。
- 社會影響評估很少被檢驗其產生的績效和缺失，因此其結果較無法累積學習經驗。
- 社會影響評估常被當作計畫發展是否應該進行，或是何種在特定情況下應該申請的審核機制；也因此 SIA 易失去其確保監測 (monitoring)、減緩 (mitigation) 問題和管理的功能。
- 和環境影響評估相比，社會影響評估不太容易產出明確、簡潔的建議，此乃因社會現象太過複雜所致。

歐洲政策研究中心(Centre for European Policy Studies, CEPS)在 2010 年公布的一份關於 SIA 的研究報告中亦指出 SIA 的十大挑戰：

表 1 SIA 的十大挑戰

主要挑戰	綜述
對 SIA 的接受度	若盛行的政策制定文化不將社會影響力視為有價值的工具，評估過程容易變成「在格子裡打勾」般無意義的例行公事(a tick-box exercise)。
SIA 的過程與時間	SIA 需要足夠時間執行，並且執行者要將其視為一個促進政策發展的過程，而非只是一份報告。
確保考慮社會影響	儘管在 SIA 的原則當中，社會影響就是其中一環，相關的指引也給予不同面向的影響相等比重，實務上評估時還是容易側重經濟面的影響。
社會影響力的定義	社會影響一詞可能指涉的範圍太廣，以致於它對非專家而言幾乎沒有意義。SIA 的執行者需要某些形式的指引去考慮相關的社會影響。

評估的均衡性	儘管一般公認評估的深度與廣度應該與其評估的各種影響間的重要性成比例，找到落實這種概念的機制與方法仍非常困難。
評估方式、工具與資料來源	缺乏適當的工具、模型及資料源以量化社會影響力是執行有效的 SIA 時最常被提及的挑戰。目前的 SIA 多是純質化的。
能力與專家	為了確保對社會政策不熟悉的一般市民也有足夠的知識執行 SIA，需要給予訓練或特別支持等更多指引。
利害關係人的諮詢	若經過適當引導，利害關係人給予的回饋不僅能作為有效的品質管控機制，也是進行 SIA 時重要的資訊來源。
SIA 對政治決策過程的幫助	SIA 的主要目的之一是協助政治決策過程，特別是立法的部分。然而，目前 SIA 在政治上做為決策工具的情況仍相當有限。
品質控管與系統監控	有效的(內部及外部)品質管理機制對於確保 SIA 的品質極為關鍵。然而社會面向並不常在 SIA 系統的主要品質監控中被呈現。

縱使社會影響評估的應用有其限制，但基於幾十年間國際社會對人權與文化的重視，它仍是各類組織積極發展的政策評估方式。社會影響力展現在組織管理中蔚為風潮，上至政府部門，下至企業、公民團體、教育機構，乃至公益團體，皆紛紛投入資源提升此兩面向能力。在公民意識崛起及全球化的浪潮下，公眾亦開始對各組織型態有更進一步的要求和期待，期待藉由好的組織經營策略，擔負對社會永續發展的責任。

因此，有越來越多企業視企業社會責任(CSR)為保有競爭力及永續發展必須掌握的趨勢，政府也開始訂定相關法規，要求企業積極投入環境保護、勞工權益保障、弱勢群體關懷等議題。而在企業管理的思維帶入公益活動後，成本效能分析(CEA)、成本效益分析(CBA)及社會投資報酬(SROI)概念的導入等等，皆對公益團體在影響力的展現上有產生許多的衝擊與發想。

美國於 1970 年頒布國家環境政策法後，其聯邦機構研擬了環境影響報告書(EIS)及相關說明。EIS 必須使用系統的、跨學科的途徑，以確保整合自然科學、社會科學與環境設計藝術於可能會影響人的環境(man's environment)的規劃和決策過程中。歐盟執行委員會(European Commission)在 2002 年推行影響評估(Impact Assessment, IA)，作為強制性的措施，在立法前的準備階段評估不同可能方案在經濟、社會和環境三方面的影響，幫助決策。在 2009 年更進一步提出如何進行影響評估的具體指引，載明影響評估的關鍵分析步驟。

英國組織 Nesta 由過往推動計畫之經驗當中，指出公益團體面臨創新常會面對風險承擔的難題，組織管理者在推展創新服務須面臨組織利害關係人的質疑，若成效不彰也會面臨社會大眾的龐大壓力，致使組織於創新路上裹足不前。因此，國際上對於績效與影響力評估的討論亦趨熱烈，組織績效的展現不是只有工作報告的撰寫，組織績效及社會影響力的評估方式，也會影響服務績效報告的呈現內涵及深度。

另外，近 10 年國際掀起「影響力投資」風潮，許多大型慈善基金會、中介組織推動「為影響力而投資(Invest For Impact)」，如：美國的洛克斐勒基金會(Rockefeller Foundation)與全球社會影響力投資網絡(Global Impact Investing Network, GIIN)打造國際影響力投資生態系與發展影響力評估工具，鼓勵各式慈善基金會、信託基金將其資本導入，而此類大型資本投資的標的也十分廣泛，從協助開發中國家居民建立基礎建設、提升日常生存條件，到投資永續能源的技術發展，皆可見其影響力。

二、社會影響力評估工具

社會影響評估的重要性獲得普遍認可，但實際操作上又應該測量哪些社會或心理的變項？如何定義有效的指標並加以測量？一般而言，以下是社會影響評估的五個關鍵變項(Barrow, 2000: 80)：人口特徵(population characteristics)、社群和制度結構(Community and

institutional structure)、政治和社會資源(Political and social resources)、個體和家庭因素(Individual and family factors)、社群資源(Community resources)。

為測量上述變項，現已有針對不同組織型態與議題層面發展出的各種評估工具。Grieco(2015: 91-111)出版的社會企業社會影響力評估(Assessing social impact of social enterprises)專書整理，共舉出四大類，76 種模型：質化篩選模型（26 個）、管理模型（14 個）、複合式模型（20 個）和簡易的社會數量模型（16 個）。

上述等國際趨勢皆反映出國際上對社會影響力評估工具之需求。近年來國際上重視社會影響力之評估，針對不同組織型態、與議題層面發展出各種不同的評估工具如下：

- Storyboard/Impact Mapping: theory of change 故事版/影響地圖:改變理論 - Social Accounting and Audit 社會會計與審計 - B Rating System B 型評分系統 - Balanced Scorecard Modified to Include Impact 涵蓋影響力之平衡計分板 - RISE (Real Indicators of Success in Employment) and OASIS (Ongoing Assessment of Social Impacts)成功雇員的真實指標與社會影響力的持續評估 - New Philanthropy Capital Wellbeing Questionnaire 新慈善資本福祉問卷 - Acumen Scorecard Acumen 計分卡 - Local Multiplier 3 區域乘數 3	- Poverty and Social Impact Analysis (PSIA) by World Bank 世界銀行的貧窮與社會影響力分析 - Social Impact Assessment 社會影響力評估 - Social Rating 社會評等 - Social Value Metrics 社會價值度量 - Social Return Assessment 社會收益評估 - LogiC Model 邏輯模型 - Cost-effectiveness analysis 成本效能分析 - Cost-benefit analysis 成本效益分析 - Charity Analysis Tool 慈善分析工具 - Compass Assessment for Investors 給投資者的羅盤評估 - DALBERG Approach DALBERG 途徑
--	--

• Environmental Performance Reporting System 環境表現報告系統	• Fair Trade Certification 公平貿易認證
• Human Impact + Profit Framework 人類影響與益處框架	• Progress out of Poverty Index 自貧窮進步指數
• LEED Certification 領先能源與環境設計認證	• Political Return of Investment 政治投資報酬率
• Portfolio Data Management System 投資組合數據管理系統	• Stakeholder Analysis 利害關係人分析
• Development Outcome Tracking System 成效追蹤系統	• Return of Investment 投資報酬率
• Ecological Footprint 生態足跡	• Outcomes Stars 星型成效評估
	• SROI (Social Return of Investment) 社會投資報酬率

其中不少主流之社會影響力評估工具大部分皆參考、具備改變理論(Theory of Change, ToC)的概念，包含國內常見的社會影響力評估工具皆受其影響。改變理論發展於 1990 年代，主要用來定義一個計畫的社會影響力，並描繪其投入、活動、產出、結果和影響力之間的邏輯關係。在本章第四節將對改變理論進行更詳細的闡述。

(一)國內常見社會影響力評估工具介紹

社會投資報酬率(Social Return on Investment, SROI)為近年最受矚目、被實務界與學術界廣泛討論與應用的工具之一。SROI 主張在計算社會影響力實應納入利害關係人參與、並將社會與環境價值貨幣化，以實際數據為證據基礎，將社會影響力量化。但因計算成本較高且需更多人力、物力、時間投入，因此，歐洲近年流行使用社會報告標準(Social Reporting Standard, SRS)，不採取貨幣化方式呈現社會影響力，而著重以質化方式透過描述性內容，將組織或方案的社會影響力公開給大眾，一般認為此方式較易於閱讀。

SROI 為透過第三方認證評估，與利害關係人確認和議和效益(Input-Output-Outcome)，最後以貨幣化方式展現社會影響力；SRS 主張透過質化描述自我揭露過程，整理社會影響力，不強調

量化效益。而「展現價值工具手冊」(Demonstrating Value Workbook, DV)目的為達到溝通社會影響力、方案評估、績效管理、商業規畫。DV 首先列出社會影響力展現的對象，接續考慮社會影響力的利害關係人，再思考利害關係人訊息需求排序。上述三種社會影響力評估工具比較呈現如下：

表 2 DV, SRS, SROI 簡易比較表

評估工具	SROI	SRS	DV
性質	衡量工具 Evaluation/Measurement	報告格式 Reporting	報告格式 Reporting 數據基礎
架構	價值地圖:分析範圍→分析種類→方案目標→利害關係人分析→投入→活動→產出→效益→影響力→財務代理指標→調整因子→社會投資報酬率計算	社會問題呈現→提供可能的解方→該報告方案或機構提供的解方→願景與目標→資源投入→產出→目標族群→效益與影響力→利害關係人資訊揭露	定義受眾及他們的需求→擬定成效版型的視覺呈現→繪製資訊需求→從社會影響力、社會事業成效及組織永續性等三面向辨識出有用資訊→設計版型→定期更新內容
特色	質化、量化、貨幣化數據、敘述性	質化、多敘述性	針對閱讀受眾產出、簡單文字解釋 量化數據
精神	證據基礎 Evidence-based	自我揭露精神	自我揭露精神
成本	較高	普通	較低
主要國家	英、美	歐洲	加拿大
理論基礎	較高、包含多種理論	較低、偏實務	較低、偏實務
發展年代	近十年	近五年	近十年

1. 社會影響力投資報酬(SROI)

SROI 由「英國社會價值協會」(Social Value UK)及「國際社會價值協會」(Social Value International)共同推廣，協助英國內閣

辦公室修訂及改善 SROI 方法學，也提供認證服務，接受各國參加過 SROI 工作坊之學員，以實際案例與數據計算社會影響力。

其官方公開的報告資料庫裡，除了正式認證報告(Assured SROI Report)，亦包含未正式認證報告、影響力報告、成本效益分析報告等其他三種類型的報告，雖未使用正式嚴謹的 SROI 分析架構，此三種類型揭露社會影響力的程度與方式各異，著重面向不同，但皆可看出國際上對社會影響力評估之重視，且願意投入資源提倡社會影響力揭露，且使原有之評估工具更加完善。

目前國際上已有一百多份正式 SROI 認證報告。SROI 分析架構可協助了解真正「改變」、專案成效，作為對未來規劃的參考，全球如英國電信、澳洲政府、世界展望會都已運用 SROI 進行管理公益專案。而至 2019 年 11 月止台灣已有 13 份正式 SROI 認證報告，其中華碩電腦股份有限公司於 2017 年通過認證的 Computer Recycling and Education Project-Social Impact 為台灣第一份通過認證的報告。這些利用 SROI 製作影響力評估報告並申請認證的單位主要為非營利組織、企業(企業社會責任部門)及社會企業等。

SROI 的研究過程須遵循以下七大原則：

- 原則一、重視與利害關係人議合之過程
- 原則二、發掘可能造成之轉變及影響
- 原則三、盡量能完整地為成果找出合適的財務代理指數
- 原則四、過程中應考量重大性
- 原則五、不誇大成果
- 原則六、計算之過程及結果透明化
- 原則七、驗證評估結果

研究過程簡易說明如下：

- (1) 確認分析範圍和利害關係人：報告研究以計畫為基礎(Project-based)，先確定計畫主要解決問題、計畫時程、計畫活動、利益關係人與預期成果後，規劃出合適之利害關係人參與方式。

- (2) 描繪成果：利用改變理論(Theory of Change)建立影響力地圖(Impact Map)，包含釐清投入(inputs)、產出(outputs)，與效益(outcomes)之間的關係，並產生具有邏輯概念的事件鏈，進一步了解利害關係人是如何產生影響。
- (3) 證明成果並給予其價值：建立成效指標後，透過與利害關係人之訪談議和，蒐集各種效益相關數據，將各種質化、抽象的成果透過具體財務代理指數轉化為可量化之財務數字。
- (4) 建立影響力：敏感性分析，由於利害關係人的改變不見得完全是計畫所造成，因此透過四個衡量因子，釐清改變是否受到其他因素影響，以確定計畫對其改變的貢獻比例。
- (5) 計算社會投資報酬率：計算上述數值，以淨現值/總投入，得出 SROI 數值。
- (6) 報告與應用：得出數值後，將分析結果反饋給利害關係人，讓計畫單位了解計畫的成本和社會影響力，作為未來決策之參考依據。

影響地圖呈現如下(The SROI Network)：

Stage 1					Stage 2				
Stakeholders		Intended/unintended changes		Inputs			Outputs		
Who do we have an affect on? Who has an effect on us?		What do you think will change for them?		What do they invest?			What is the value of the inputs in currency (only enter numbers)	Summary of activity in numbers	

Stage 3								
The Outcomes (what changes)								
Description	Indicator	Source	Quantity	Duration	Outcomes start	Financial Proxy	Value in currency	Source
How would the stakeholder describe the changes?	How would you measure it?	Where did you get the information from?	How much change was there?	How long does it last after end of activity? (Only enter numbers)	Does it start in period of activity (1) or in period after (2)	What proxy would you use to value the change?	What is the value of the change? (Only enter numbers)	Where did you get the information from?

Stage 4					Stage 5					
Deadweight %	Displacement %	Attribution %	Drop off %	Impact	Calculating Social Return					
What would have happened without the activity?	What activity did you displace?	Who else contributed to the change?	Does the outcome drop off in future years?	Quantity times financial proxy, less deadweight, displacement and attribution	Discount rate		3.5%			
					Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5

圖 2 影響力地圖(The SROI Network)

1.確認分析範圍和利害關係人			2.描繪成果			3.證明成果並給予其價值							
利害關係人	預期及非預期的改變	投入		產出	成效								
誰受到影響？誰影響到我們？	你認為這些利害關係人有哪些改變？	投入了什麼？	投入的價值(\$)	活動產出(數字)	描述	指標	指標來源	數量	期間	成效何時開始	財務代理指數	價值	來源
					利害關係人如何描述改變	如何測量？	指標來源？	有多少改變？	改變持續多久？	改變是在活動開始期間還是之後？	使用什麼代理指數衡量改變？	改變的價值(換算等質貨幣)	從哪獲得相關訊息
4.建立影響力													5.計算社會投資報酬率
無謂因子%		移轉因子%		歸因因子%		衰減因子%		影響 (\$)		計算社會投資報酬率			
即使沒有執行這項活動，改變也會發生的比例。		活動所產生的成果，並不是真的解決問題帶來改變，而是將問題轉移到其他地方。		改變的發生要歸因於其他因素的貢獻		活動所帶來的成果，隨著時間流逝，而逐漸減少的比例。		數量乘以財務代理指數，並減去無謂因子、移轉因子，以及歸因因子		套用公式計算社會報酬率			

圖 3 SROI 影響力地圖（本研究翻譯）

2. 社會報告標準(SRS)

為了能回應社會對於社會影響力評估的需求，德國非政府組織發展聯盟發起社會報告標準(Social Reporting Standard)，此標準係以組織願景與使命為開端，運用評估路徑包含輸入(Input)、輸出(Output)、成果(Outcome)、影響力(Impact)，發展出組織對於社會影響力評估之操作工具。

SRS 的特色為利用簡單數字及視覺化圖表，強調問題的發現、解決流程以及使用正向使語句，提出評估計畫所創造之改變與多重盈餘的影響力。SRS 在台灣主要由逢甲大學社會企業研究中心的汪浩主任推廣，2018 年汪主任針對婦女權益促進發展基金會所服務之禮納里大社部落的「嫻」計畫產出第一份中文界的 SRS 社會影響力報告，其亦曾協助弘道老人基金會利用 SRS 架構撰寫不老騎士專案之影響力報告書。SRS 報告架構概述如下：

- (1) 介紹：願景與方法、報告範圍
- (2) 社會問題及其解決方案：介紹社會問題及解決方案，說明直接目標群體，以及工作執行（輸出）和直接、間接目標群體的預期結果（產出/影響）

- (3) 報告期內的資源、工作情況及結果：敘明投入、輸出、產出/影響，附帶評估和質量保證之規定，以及與上一年度比較
- (4) 規劃和預測：規劃和目標、機會與風險
- (5) 組織結構和團隊：組織結構與網絡
- (6) 組織機構簡介：基本資料、組織治理、相關組織、環境和社會概況
- (7) 財務與會計實務：資產報表、收入與支出、財務狀況與規劃



圖 4 利用 SRS 說明「媛」計畫如何造成的改變。

(二)國內社會影響力評估工具之需求

台灣近年由於網路普及和社群媒體的蓬勃發展使得訊息傳播更加迅速，帶動台灣公民意識高漲，在投入各個社會議題時，大眾開始關注民間公益團體，而其中公益團體如何募款與運用，更易於受到公眾檢視。同時，對應社會影響力評估的趨勢，近年政府、企業單位在提供資金支持公益團體方案或組織時，也更重視績效衡量與社會影響力展現，趨於優先將資源投入具資訊透明、組織效率能力的組織，偏好能具體展現社會影響力的方案，目的在於將資金做最有效之運用。

企業及政府也同步將社會影響力之概念應用於自身發展、支持或補助的方案上。例如勞動部勞動力發展署發展並推廣加拿大「展現價值工具手冊」，利用一套有系統的方式檢視受輔導單位達成的效益，作為對公眾社會溝通的重要媒介與素材；農委會水保局也導入社會影響力(SROI)評估制度，了解青年回留農村所創造之社會影響力價值。而台灣資誠聯合會計師事務所(PwC)導入社會投資報酬率(SROI)系統，協助企業將方案的改變利用貨幣單位具體化(Measure)，轉換為可供管理的資訊(Manage)，並利用這些資訊持續優化並極大化公司可以帶來的影響力(Maximize)，達成「3M 公益管理新哲學」。

自律聯盟觀察，台灣公益團體已開始重視服務績效與社會影響力的評估與展現，同時政府及企業亦持續關注或採用社會影響力評估與揭露模式，顯示社會影響力工具對於第一、第二及第三部門的重要性。若具備組織績效與社會影響力評估能力，對內不僅能找出組織運作問題，進一步改善昔日運作瓶頸，創造更多社會影響力；對外更能呈現有說服力的資訊，連結、帶動更多資源，共同成就社會共好。

3. 展現價值(Demonstrating Value)

勞動部勞動力發展署推動多元就業方案與培力計畫多年，近年因責信概念提升，逐漸重視向大眾與投資者呈現社會影響力，而如何展現組織的社會影響力愈發重要，因此勞動部勞動力發展署經評估後發現，加拿大 Vancity 社區基金會開發的「展現價值工具手冊」，流程言簡意賅，輔以圖表，適合非營利組織或社會企業自學，故選擇作為社會影響力報告製作的入門工具書。該手冊委託自律聯盟協助翻譯，並運用手冊中所提供之方法，分析 3 個台灣個案，協助製作社會影響力報告範例，展現勞動部勞動力發展署對於木匠的家、台北市視障者家長協會以及屏東林仔邊三個單位之補助效益。另外，自律聯盟亦受委託辦理訓練和說明課

程，協助非營利組織、社會企業、勞動部勞動力發展署分署幕僚團隊以及輔導團隊的專家學者，認識並運用「展現價值工具手冊」。發展過程簡易說明如下：

(1) 翻譯「展現價值工具手冊」

- A. 產出中文初稿：閱讀手冊，討論專有名詞，產出手冊中文初稿
- B. 分析加拿大 3 案例：案例掃描歸類，依興趣議題排序選定 3 個案例分析
- C. 業師顧問團諮詢討論：召開翻譯審稿會議，反覆討論修稿、潤稿、校稿
- D. 產出中文版「展現價值工具手冊」：完成手冊內文及案例修改後，送交美編排版定稿送印，產出中文版手冊

(2) 分析台灣案例並製作社會影響力報告

- A. 選定台灣 3 案例：選定木匠的家、台北市視障者家長協會、屏東林仔邊三組織作為台灣分析案例
- B. 個案資料蒐集：自律聯盟內部先行閱讀選定之 3 個案現有文獻資料，依照單位願景、使命、策略行動、商業模式、社會影響力、社會事業成效及組織永續性等架構，初步分析該個案社會影響力
- C. 分析初稿：根據上述步驟，撰寫案例初稿
- D. 個案訪談：實地拜訪個案組織，提供分析初稿與 DV 架構等相關資料予個案組織，並共同列出利害關係人以及閱讀受眾
- E. 修改初稿：將訪談內容整理成拜訪紀錄，整理訪談帶回之相關的組織文宣品、檔案、數據等資料，並以此為基礎修改初稿
- F. 二次訪談：實地拜訪個案組織，深入討論，確認二稿內容，並補足所需數據資料

- G. 召開採訪個案稿件審查會議：完成三案個案分析報告後，召開審查會議，確認分析報告內容與修改方向
- H. 產出台灣案例 3 案：根據採訪個案稿件審查會議建議修改，完成報告撰寫，產出台灣案例 3 案

(3) 推廣中文版「展現價值工具手冊」

透過理論架構與實務案例，以互動討論、經驗分享、實作演練、及利害關係人回饋的方式，了解 DV 社會影響力評估方式及如何應用，讓公私部門更能掌握如何有效率地評估與呈現其社會影響力，以實踐組織使命。推廣課程內容包含：

- A. 理論工具介紹：加拿大「展現價值工具手冊」及案例介紹
- B. 工具應用案例分享：分析台灣 3 案例製作過程
- C. 實作討論：參與者分組，由桌長帶領，分享與回饋實務經驗，討論實作過程所遇到的挑戰，了解工具實用性

(4) 自律聯盟經驗分享

透過將展架價值工具落實於台灣 3 案例的經驗中，自律聯盟建議，非營利組織或社企等單位如欲應用此社會影響力評估工具應注意：

- A. 管理層之參與：社會影響力之評估需具備全面性及完整度，組織內各單位之能動性亦為關鍵，故管理層之參與至關重要。
- B. 數據資料保存：數據及資料的良好保存與整理，有助於了解組織之投入及產出，亦為社會影響力評估之基礎。
- C. 簡化主義：應清楚定義此社會影響力評估報告之受眾，並針對此群體篩選相關合適之內容。
- D. 盤點利害關係人：應廣泛盤點利害關係人，可利用訪談、問卷，與其產生確實的溝通交流，有助於影響力評估之全面性。



圖 5 使用 DV 評估之視覺化成果

第二節 多元就業開發方案及培力就業計畫脈絡

一、多元就業開發方案

1999 年九二一大地震後，浮現大量災民就業與重建家園的需求。當時的勞委會(現勞動部)推出以工代賑、臨時人力運用計畫，暫時紓解災民的生計問題。2000 年公布之就業重建大軍臨時工作津貼措施更輔導相關單位提出整體性就業重建計畫之作法，持續對災區失業者之生活照顧。2001 年，勞動部參考歐盟 1997 年提出的「第三部門就業方案」(The Third System and Employment Programme；TSEP)精神，及結合「921 大地震—以工代賑」、「災區重建大軍就業方案」及「永續就業工程計畫」的本土經驗，於 2001 年以「讓失業者在地永續就業」為理念進一步擴大發展成為「多元就業開發方案」。藉由第三部門在地方的活力，推動政府部門與民間團體建構促進就業合作夥伴關係，進而滿足社會需求，凝聚社會力量，創造在地就業機會。多元就業開發方案的計畫目的為：「藉由第三系統在地方的活力，以夥伴關係的方式，開創出未被公部門與私部門所滿足的社會需求，進而凝聚出社會力量，發展形成有助於社區發展與創造就業的新型產業，以因應全球化帶來的衝擊。」(李健鴻, 2005:14-23)。

多元方案由民間團體及政府單位向勞動部發展署提案，審核通過後即予經費補助，讓申請單位可以聘僱長期失業者等弱勢族群。而用人單位所提計畫主要分為二類：

- (一)社會型計畫：各部會、直轄市、縣（市）政府或民間團體所提為增進社會公益，且具有就業促進效益之計畫。此類計畫尚無法發展固定獲利模式，但能促進環境、社會公益等福祉。
- (二)經濟型計畫：民間團體所提具有產業發展前景，而能提供或促進失業者就業之計畫。通常具有財務獲利機制，有清楚的收入來源。其中經濟型自 2008 年起，亦發展出「相對補助」之實施方案，係指當經濟型計畫 3 年期滿後，執行單位如欲延續計畫申請，可提

出可聘僱人員數，進行對等之多元進用人員之計畫申請，稱為「經濟型相對補助」。

二、培力就業計畫

2009 年莫拉克風災之後，為能貼近家園、產業、生活及文化重建等之需求，勞動部於災區推出培力就業計畫，由政府與民間團體合作創造災區就業機會，建立政府及民間合作夥伴關係，協助災區重建。2012 年因應民間社會企業的發展，為結合社會之參與，並促成創新性質之計畫產生，培育相關人才，建構國內社會經濟發展之基礎，勞動部規劃以培力就業計畫此一較彈性之補助模式來推動，於 2012 年發布修正計畫，擴大實施區域與計畫範疇，新增納入產業整合轉型或創新之計畫，並以培力就業計畫作為鼓勵民間團體發展社會性事業或朝向社會企業發展之基礎。培力就業計畫之目的為：結合民間團體及政府部門之人力與資源，協助重大天然災害之災後重建、區域再生發展、社會性創業或就業支持系統等創新計畫。

培力就業計畫大致做法與多元就業開發方案相同，皆補助團體聘用弱勢族群，但其未有計畫類型的限制。根據勞動力發展署發表的就業安定基金管理會第 77 次會議記錄培力計畫於 101 年度前所協助之對象以原住民族為主；102 年度開始以創新性及整合性計畫為主，有利於吸納青少年(15-24 歲，約 1 成比例)、青壯年(25-44 歲，約 5 成)及中高齡失業者(約 3~4 成)參與。工作項目突破以往以社會公益或地方產業為單一發展面向之工作計畫，改以朝向兼具經濟事業及社會公益性的整合型面向發展。

三、多元就業開發方案及培力就業計畫比較與分析

國發會於國土與公共治理季刊(2018:89-93)專文中指出多元發案與培力計畫之共同效益，主要有促進在地就業、發展社區產業、提升社會力等，以下簡述各項效益內涵。

(一)協助失業者就業

多元方案及培力計畫自推動以來，至 2017 年止共核定補助 10,333 項計畫，協助逾 14 萬人就業。此外，於 2014-2017 年平均皆有逾六成進用人員能於計畫結束後返回一般職場就業。根據勞動力發展署發表的就業安定基金管理會第 77 次會議記錄，多元方案有效提升女性二度就業及勞參率。其中又以中高齡進用人員佔總數 6 成 5 人數為最大族群，顯示多元方案特別有助於鼓勵或促進中高齡者再就業。

(二)提升單位執行能量，活化社區發展

多元方案及培力計畫提供人員及專案經（管）理人訓練，強化單位資本，提升單位能量。此外，二項計畫皆具資源使用及就業促進的彈性，使執行的計畫達到整合與創新性的運作。其中地方團體所提計畫多涵蓋產業轉型或創新、社會性事業創業等，對在地發展有所助益。

(三)推動社會企業發展

多元方案中的經濟型計畫及培力計畫，皆具商業模式雛形，單位能自行獲取收入，具有發展為社會企業的潛力。勞動部提供參與多元方案及培力計畫之民間團體諮詢、育成輔導等服務，辦理社會企業教育訓練課程，另鼓勵民間參與社會企業世界論壇 (Social Enterprise World Forum, SEWF) 等國際社會企業活動，促進其對社會經濟發展的知能。此外，辦理社企市集，邀請多元方案及培力計畫的參與團體，給予展售商品的平台，促進其經濟自立的可能性。

另一方面，兩個計畫類型，亦有所差異，多元方案標準較繁複，且對於投件的計畫類型有規範與限制，而培力計畫的特色在於彈性，計畫的參與者及工作項目能根據不同階段的需求調整(馬金花, 2014:15-26)。

此外，培力計畫的核心精神比起多元計畫，更強調鼓勵創新育成的概念。培力計畫既鼓勵創業，表示其重視且欲扶持團體於經濟面的自主性，因此會給予創業或非營利組織轉型社會企業的長期諮詢與輔導。整體而言，多元就業開發方案已具有社會性價值及經濟性價值，而培力就業計畫則更強化經濟性發展的可能。

以下表列多元就業開發方案與培力就業計畫之主要特色與差異：

表 3 多元就業開發方案與培力就業計畫主要特色與差異

計畫名稱	多元就業開發方案			培力就業計畫
	社會型	經濟型	經濟型相對補助	
計畫目的	建構民間團體與政府部門間促進就業之合作夥伴關係，透過促進地方發展，提升社會福祉之計畫，創造失業者在地就業機會。			結合民間團體及政府部門之人力與資源，協助重大天然災害之災後重建、區域再生發展、社會性創業或就業支持系統等創新計畫。
計畫內容特色	尚無法發展固定獲利模式，但能促進環境、社會公益等福祉。	通常具有財務獲利機制，有清楚的收入來源。	在具有財務獲利機制、收入來源的基礎上，持續發展，日漸成熟。	鼓勵社會創新與社會性事業的創業，產業之垂直與水平整合與轉型，以育成為社會企業為目標。
計畫特色	強調政府與第三部門合作，提升地方福祉。			高彈性並具資源整合概念。強調創業、社會企業等概念。
主要進行方式	由民間團體提具就業促進計畫，透過分署召開審查會，就組織承載能力、計畫公共利益與社會價值、創新服務內容、協助弱勢就業等項目進行計畫審查。			由民間團體提具產業整合、社會創新及促進就業的計畫，由審查會就民間團體承載力、提升進用人員職能、整合區域內政府與民間資源等各指標進行審查，並依共識決核定補助名額與其他經費等。

計畫 進用 對象	社會型計畫：以獨力負擔家計者、身心障礙者、低收入戶或中低收入戶中有工作能力者、長期失業者等弱勢族群及其他經勞動部指定的對象為限 經濟型計畫（包含經濟型相對補助）：以非自願性失業者、中高齡失業者為優先	失業者，並以計畫需求、核定執行區域的失業者為優先
執行 彈性	逐年增列條件，彈性較低。在徵求之計畫類型、計畫執行期間、用人條件、人員延用限制等內容都有規範。	可依需求及階段性目標調整計畫內容，彈性較大。對徵求之計畫內容多無特別限制。

第三節 國際就業促進案例介紹與影響力評估作法

全球經濟環環相扣，為了因應經濟結構轉變所導致之失業問題，推出各種促進就業或解決失業之全國性政策，是國際上常見之作法。國內勞動部自 2002 年起，參考歐盟第三部門就業方案，推動多元就業開發方案，結合非營利組織如地方發展協會、社區協會等，扶植在地產業，並提供弱勢者就業機會，紓緩失業問題；而自 2007 年起推動之培力就業計畫，則依非營利組織需求，提供諮詢輔導及教育訓練，並解除部分進用限制，以利年輕人返鄉或留鄉發展，同時協助非營利組織朝向自給自足的方向永續經營。

為持續以創新模式解決勞動力發展相關問題，本報告第一部分主要透過文獻探討，瞭解國際現行之促進就業計畫中，性質與我國多元就業開發方案及培力計畫屬性相近，且有影響力評估報告之方案，進行方案內容及其評估作法、結果之介紹。為呈現不同區域促進就業方案面貌，且考量資料易得性，本報告由美洲、歐洲與亞洲各選擇一以英文為官方語言（之一）之國家，最後以美國、英國及新加坡為方案探討對象。資料多取自各國就業促進主管機關及其他相關部門之官方網站。以下為三國的方案整理：

一、美國

（一）促進就業方案介紹

美國促進就業事務的主管機關為勞工部轄下的就業和培訓管理局(Employment & Training Administration, ETA)。ETA 針對多元族群提供就業服務，含退役軍人、原住民、身心障礙者等。舉例而言，在青少年方面以 14-21 歲之高風險青年為對象提供服務，包含低教育成就、身心障礙、無家可歸或為貧戶之青年，服務策略主要是提供相關訓練或進修教育，包含青年建造方案(Youth Build Program)、工作團計畫(Job Corps)、青年機會補助計畫(The Youth Opportunity Grant Program)、青年發展轉銜方案(The Youth

Transition Demonstration Project)等，針對不同對象透過不同面向促進青年就業。

以下提供與我國國際多元就業開發方案及培力計畫屬性相近，關鍵字為「高齡者」、「社區」之方案介紹。

在年長者就業服務方面，ETA 依據美國老人法編列經費實施「老人社區服務就業計畫(Senior Community Service Employment Program, SCSEP)」。

美國國會根據 1965 年美國老人法案(Older Americans Act, OAA) Title V 授權資助缺乏就業機會的 55 歲或以上低收入者、不易就業者接受社區服務半在職培訓，其目標係協助他們在社區的非牟利機構或政府部門的在職培訓獲得工作經驗並克服求職障礙。一方面使這些人在經濟上自給自足，一方面藉由計畫參與的過程協助其過渡至無需政府補助的就業僱用。每年約可提供 6 萬個部分工時工作機會，參與者每週薪資約為 135 美元。

SCSEP 方案目的：

- 培育社區服務中的半職培訓機會
- 促進個人經濟上自給自足
- 增加長者於公私部門從事非政府資助的就業僱用之人

而這具有雙重目標，一方面可以提供社區服務，同時亦可以改良參加者的工作技能，從而使他們可以獲得非政府資助的全職或半職工作。符合以下條件者優先參加：

- 年滿 65 歲
- 退伍軍人及家屬
- 弱勢族裔
- 弱勢殘障人士
- 英語程度不佳或教育程度較低的長者
- 無業或具高風險失業者

參與者會接受平均每週 20 小時的培訓，並根據聯邦、各州及當地最低工資標準中的最高一項進行支付。參與者將要提供各種社會服務工作，包括日間護理、兒童看護、老人中心、公共圖書館、社會服務機構及政府部門的工作。這些社會服務工作的目的在於減少移民老人所面對的孤立問題，並為他們提供高於最低工資標準的工作機會。

為使參與者能朝向經濟上能自給自足的目標，受補助單位須積極開拓無需政府經費補助之就業機會，甚至可包括受補助單位內的補助就業，包括直接與私營或公營雇主聯絡，或透過 one-stop center 找出適當的無補助就業機會。

SCSEP 方案現況及特色說明：

- SCSEP 針對參與者雖有優先參加順序原則性之規範，但如果面對優先序位相同之參與者，而就業機會又有限時，受補助單位有權力依據評估結果決定由誰優先參加。因政府的資源及預算有限，目前美國各項就業促進津貼補助工具適用對象之認定方式，主要係採「身分」之方式認定；但隨著社會快速變遷，就業弱勢者之態樣多且複雜，採身分別之認定方式有其侷限性，在訂定行政規則及其相關條件限制時難以周全。因此，對於就業弱勢者定義，「身分」可考慮作為原則性規範之基準，部分聲音提出應增加公立就業服務機構個案就業服務員的評估權限及強化其評估能力，使政府的資源能分配給最需要幫助之就業弱勢者。
- SCSEP 主要提供部分工時之工作機會，每週以工作時間 20 小時為規劃原則。因此如果以每天工作 8 小時之方式計算，則每月工作日數約為 10 日。
- SCSEP 所提供之工作地點並不限於公部門及非營利組織，甚至包括營利組織，並且認為參與營利組織之工作

機會有利於後續安置至一般性無補助就業。

1. 促進就業方案評估案例

關於 SCSEP 的評估方法，2012 年及 2018 年都有非營利研究單位針對此方案，刊出一份評估報告，分別是 2012 年的社會政策研究協會 SPR(Social Policy Research Associates) 以及 2018 年 Public Impact，用新的架構及評估方法來評估 SCSEP 方案。

(1) SCSEP 就業方案的評估作法

A. 2012 年 SPR 的方案評估

由美國勞工部就業和培訓管理局(ETA)委託社會政策研究協會(Social Policy Research Associates,SPR)進行評估的方案，主要以兩組質化數據進行分析（2009-2010 年的參與者的個人進程報告，以及 2009 年由 ETA 設計的一份客戶滿意度問卷），以了解方案的在地成效，方案成果，以及參與者的心得。

SPR 主要以電話及碰面方式與 21 個地方政府部門進行訪談，並於 2011 年 11 月至 2012 年 2 月)實際訪視 29 個在美國各地方案。而 SPR 也使用資訊蒐集訪談 (information interview)以及焦點團體法(focus group)與參與者進行個案研究。

評估結果：

- SCSEP 方案成功達到幫助低收入的年長者的使命。參與方案的人士中，有 88%是低於貧窮線，平均年齡為 64 歲，年齡中位數是 62 歲。
- 許多方案參與者有就業障礙，15%的參與者有殘疾，20%的參與者教育程度較低，而 10%的參與者英語程度不佳。此外，31%的參與者住在郊區。
- 三分之二的社區服務工作是由非營利機構提供，其餘則是由政府由安排。

- 參與者平均每季投入 236 小時的工作，每位參與者平均接受了 13 個小時的培訓。
- 根據 2009-2010 之間的計算，平均最長的參與計畫時間是 19 個月，其中，有 25% 的參與者參與方案少於 6 個月，而參與超過 4 年的則有 8%。

除了數據的評估外，在評估過程也發現有下列問題：

- 若欲求助此方案的弱勢者其就業障礙愈多，這些人欲獲得非公共補助薪資型的工作就愈困難，因而使得方案績效不易達標。
- 雖然方案可僱用較優秀的人成為計畫內行政人力，但這些人力缺乏在工作指導技能、職業諮商的相關培訓，且對於社區社會服務或教育訓練資源並不熟悉，因此，將參加 SCSEP 方案的就業者納為計畫人力仍需要提供足夠的專業訓練，方能勝任。
- 支給最低薪資和部分時間工作的所得，通常無法使一些參與者維持生活基本開銷。
- 許多參與者獲得 SCSEP 的有酬工作機會後，其他的福利支助可能依個別計畫規定被削減，反而阻怯參與者尋找非公共補助的一般性工作。
- 當參與者離開 SCSEP 的支助後，通常進入的是一般勞動市場的工作屬於低薪和未有健康保險，反而導致這些人經濟自足目標無法獲得實現。
- 並非所有參加 SCSEP 的人在離開 SCSEP 方案後會願意進入一般勞動市場就業，例如有些因已退休，或者個人健康因素不願再投入一般性工作，因而失去了 SCSEP 希望協助參與者投入職場的目標。

這也是 SCSEP 協助參與者投入職場的目標完成後，後續可能面臨到的問題。

B. 2018 年 Public Impact 的方案評估

Public Impact 是一套用來檢測政府方案的成效評估架構，檢測面向主要就立法(Legitimacy)、政策(Policy)及行動(Action)三大架構做為評估依據，該機構於 2018 年發表了一份將此評估架構用於檢測 SCSEP 就業方案的報告 Senior Community Service Employment Program in the United States，以下簡述之。

Public Impact 的報告架構，主要將以下三個項目從四個程度別中 Strong (強) -Good (佳) -Fair (尚可) -Weak (弱) 得出一個評分。各項目皆有供查核的清單，以下一一列出：

(A) 合法 Legitimacy

倡議具合法性，背後需要公眾信任(Public Confidence)、利害關係人參與(Stakeholder Engagement)以及政策承諾(Political Commitment)為新的政策背書。

a. 公眾信任

- 大眾支持計畫及其目標。
- 大眾信任與計畫相關的各機構能勝任其內容，並與更廣大的公眾利益一致。

b. 利害關係人參與

- 利害關係人支持此計畫。
- 利害關係人參與政策制定的過程。

c. 政策承諾

- 政治家與其他領袖支持此計畫。

(B) 政策 Policy

從倡議到一個政策的產生，需要一個清晰的目標(Clear Objectives)確保設定的問題能被解決，並藉由合理的資料佐證(Evidence)和可行性(Feasibility)，可避

免在法律、人事方面及財務方面的阻擾而影響預期成果。

- a. 清晰的目標
 - 有明確的目標陳述。
- b. 資料佐證
 - 計畫已將可取得的最合適資料納入考量。
- c. 可行性
 - 就資源與時間考量，計畫是可行的。
 - 計畫沒有重大之技術性、實務操作面、或法律上的挑戰。

(C) 行動 Action

從最初倡議的想法到具體行動的落實，需要有合適的管理(Management)及評量(Measurement)確保實施計畫能進行並檢測評估，實施過程中各方行動者的目標亦須保持一致，達成合作結盟(Alignment)。

- a. 管理
 - 擁有管理方法與系統。
- b. 評量
 - 能評估計畫之影響力。
 - 將評估結果用於改善計畫。
- c. 合作結盟
 - 計畫的施行者/單位其利益與計畫目標達到一致。

(2) SCSEP 就業方案的社會影響力

下表是 Public Impact 針對老人社區服務方案 SCSEP 的評估結果。研究將立法(Legitimacy)、政策(Policy)及行動(Action)三大架構下的三個子項目，共九個面向個別評分，更將成果圖像化（圖 6）。圖中九邊形各代表九個面向，並依顏

色深淺區分三大架構類型。透過此視覺化圖表能更迅速檢視各面向中需加強的部分，以及計畫整體表現優劣程度。

表 4 SCSEP 利用 Public Impact 評估之結果呈現

立法(Legitimacy)	政策(Policy)	行動(Action)
<u>公眾信任 (佳)</u> 在 SCSEP 方案輔實施的前十年在公眾信任方面有很正面的迴響，尤其是從 1966 至 2016 的 50 年間，美國 65 歲以上的貧窮率跌至超過 19%，公眾看到方案改善了社會現象。	<u>清晰目標 (佳)</u> SCSEP 的方案目標清晰，使 55 歲以上低收入、不易就業者透過社區服務工作經濟上自給自足，且開拓無需政府補助之就業機會。然而於 2013 年的一項評估中，有地方主管提出在同時符合資格的申請者中，有優先順序的困難。	<u>管理 (佳)</u> SCSEP 是美國聯邦政府計畫，負責通過全美及各州的財務預算，管理工作由各州負責，州政府若連續三年未達核心目標，則需要重新申請。為達計畫運作及責信標準，政府每一年進行一次地方參訪，常態性的管理則有每季繳交的報告，幫助其在財務做管控，確保不超出預算。
<u>利害關係人參與 (強)</u> 1961 年於白宮召開的老齡化研討會議，超過 300 個志願組織和 2500 位相關制策制定者代表參與了這項這項政策建議，而後並立法成為一項聯邦政府計畫。	<u>證據 (強)</u> 於 1950 及 1961 年召開的老齡化研討會議中成立委員會。而於參與過計畫的社區中蒐集的個案發展證明此計畫能拓展至全美各地。	<u>評量 (佳)</u> SCSEP 過去使用的評量工具，是在 2012 年由社會政策研協會進行評估，主要以面對面及電話訪問進行，包括 17 位聯邦及 4 位州代表負責發款項的政府人員，以及對 29 個州計畫做個案研究，以焦點團體及正式訪談方式進行。
<u>政策承諾 (尚可)</u> 美國國會於 1965 年通過美國老人法 (OAA) 後，歷年來 SCSEP 方案一直得到歷屆政府支持。但隨著 2017 年川普上任，2018 年的預算中 SCSEP 預算已被砍除大部份，受到極大影響。	<u>可行性 (尚可)</u> 預算不足將是此計畫日後一個很大的隱憂。2010 年 SCSEP 尚有 825 百萬美金，但從 2011 至 2017 年七年間已被砍至一半達 434 百萬美金。至 2018 年已被砍除 SCSEP 所有預算，此計畫未來可行性將受到極大考驗。	<u>結盟 (尚可)</u> 曾與 SCSEP 合作過的相關組織如勞動力投資法案(WIA)及 American Job Centers 表示，並未與此計畫達成協同效應，因 SCSEP 多半尋求半職工作但其他組織較多全職工作。然而，該計畫與在地的工作機構就有較好的合作與利處，如參與者從社區獲得工作經驗後亦增加其日後或非政府補助的就業報酬。

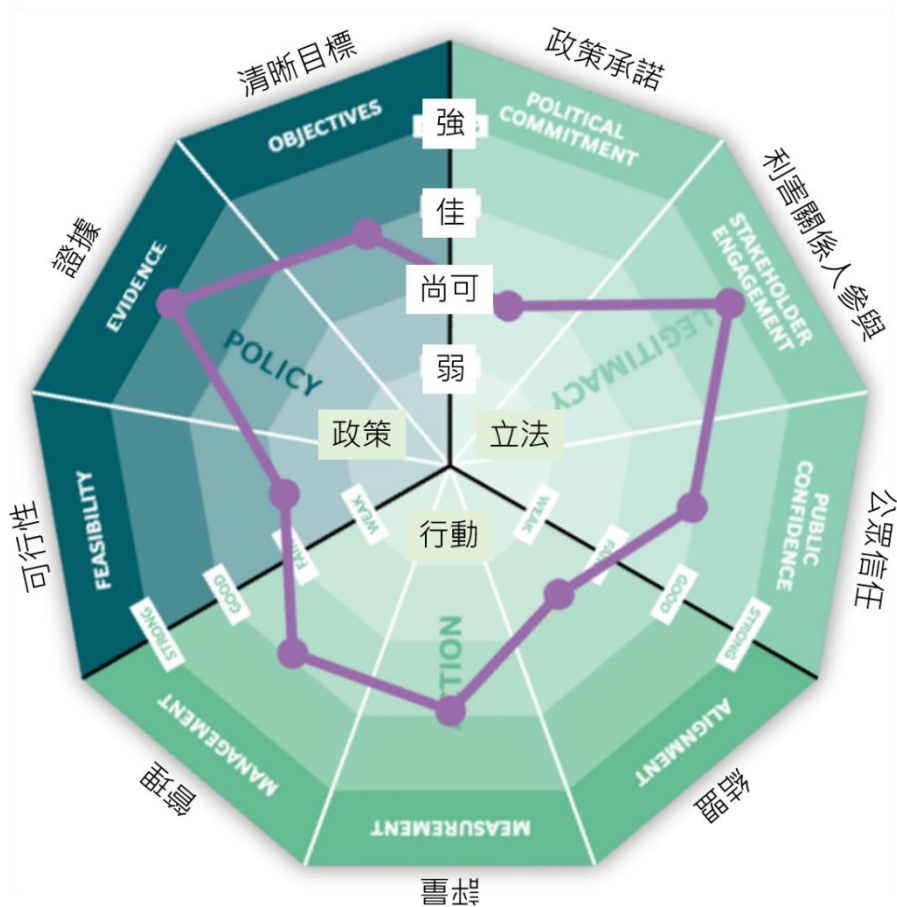


圖 6 使用 Public Impact 評估 SCSEP 的視覺化成果 (The Public Impact Fundamentals Framework on SCSEP, 2018)

二、英國

(一)促進就業方案介紹

英國現由就業與退休金部門 (Department for Work and Pensions) 主管就業促進與失業補助事務。英國於就業促進政策上顯著的特色，為其與社會企業的緊密結合，也造就社企的蓬勃發展。自 1990 年代起，英國社會企業已有雛形，為解決就業問題，許多民間組織與當地政府合作社區方案，利用較低的工資及兼職機會，提供弱勢失業者進入組織中工作，同時進行職業訓練，協助其日後能成功轉銜至一般勞動市場。在創造弱勢族群的就業或工作訓練機會的同時，也有機會因從事商業活動而獲得資源的過

程中，使弱勢地區得以復甦。

從千禧年聯合國高峰會議開始，青年的失業成為國際社會普遍重視的問題。根據國際勞工組織(International Labour Organization, ILO)發布《全球青年就業趨勢報告》中指出，全球青年失業率從 2007 年的 11.6% 上升到 2013 年的 13.1%，歐盟青年失業率從 2007 年的 12.5% 到 2013 年的 18.3%，而歐盟青年的失業人口占全球青年失業人口約 10%。2013 年歐盟高峰會規劃「青年保證執行計畫」(Youth Guarantee Implementation Plans)及「青年就業倡議方案」(Youth Employment Initiative Programmes)來促使各會員國降低各自國家的青年失業率。其中歐盟成員國的青年失業問題嚴重，英國為最嚴重成員國之一，2007 年英國青年失業率為 14.2% 上升到 2013 年的 20.9%，而英國是歐盟國家中第一個制定專屬於青年政策的國家。

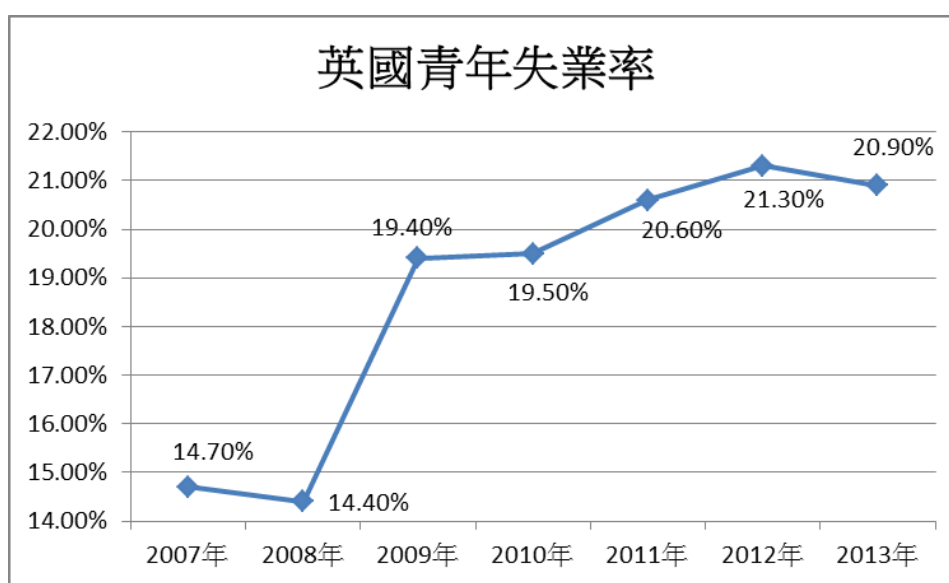


圖 7 英國青年失業率(International Labour Organization, “A Generation at Risk,” Global Employment Trends for Youth 2013, May 8, 2013, p. 88)

由圖中可看出，近十年來，英國青年連續六個月以上失業者比率於 2008 年金融海嘯引發全球衰退後陡升，於 2011 年攀至高峰逼近 23% 達 743,000 人，2014 年後開始下降。而至 2016 年中約為 12%，估計有 380,000 人。有鑑於青年失業率即便下降，仍

高達整體失業率的兩倍以上，英國政府認為應將失業青年視為解決就業問題的特殊群體。此乃因年輕人的求職經驗較少、人際網絡小、欠缺工作經驗與技能，同時因其財務上的重擔相對較小，亦會降低其積極求職的誘因。對此，國會委員會認為，青年於就業之前充滿負面的求職經驗及失業歷程，勢將影響其日後的職涯發展與轉職，亦積極肯定政府就業與退休金部門將失業青年視為特殊族群的策略。

英國政府著手改善青年失業問題由來已久，自 1998 年起即有不同方案及政府基金提供諮詢、訓練、媒合服務以協助其找到給薪的工作或義務實習工作(voluntary placement)，或是提供財務補助給雇主或重新就業青年。英國國會負責審查政府就業與退休金政策的就業暨退休金委員會(House of Commons Work and Pensions Committee)曾針對英國政府解決青年失業問題發表一項報告《青年人的就業機會》，針對此議題的相關報告、調查政府最新政策，並根據相關實務工作者的證言，對政府最新政策提出建言。其所指涉的失業青年，是指 16 至 24 歲未升學、未就業、未進修或為參加就業輔導的年輕人，或有所謂「尼特族」(NEET, Not in Education, Employment or Training)之稱。

有別於其他失業者或受領福利者，英國政府目前針對青年失業問題提出解決方案主要如下：

1. 青年義務方案(The Youth Obligation)

自 2017 年 4 月份起，受領失業給付(Jobseeker allowance)的青年必須從領取給付的第一天起加入密集的就業支持服務。超過六個月以上失業者將被期待要申請學徒或實習工作。此項措施預計伴隨著英國政府於 2018 年底於全國各地展開的統一福利(Universal Credits)制度，於各地方政府開始施行。然而，上開國會報告建議，此一新方案的施行順序，不應與施行統一福利制度的

順序相同，而應重點式地按全國青年失業率高低逐步開展，以盡速解決問題。

2. 各地就業輔導中心(Jobcentre Plus)提供中學生就業輔導諮詢與工作機會

有鑑於年輕人對於就業輔導中心的業務認識有限加上因認為其與失業相關而觀感不佳，據研究調查青年至就業輔導中心尋求就業服務或實際領取失業給付(Jobseeker allowance)的失業青年比例並不高，後者僅達所有失業青年的40%。政府為破除此印象，要求就業輔導中心打破只為失業者服務的既定印象，與中學合作，或深入青年出入地區，提供更多就業諮詢與當地的就業機會給中學生。然而，上開國會調查報告亦顯示，許多實務工作者表示，有些中學本已提供類似的就業諮詢服務，要如何避免提供重複服務造成資源浪費，並針對特殊需求者（如身心障礙者），有足夠彈性的資源提供客製化服務，應為就業服務中心努力的重點。

3. 加強與雇主合作，提供學徒工作機會(Apprenticeship)

政府設定目標擴大於英格蘭地區提供的學徒工作機會，於2020年前每年達300萬個機會。該計畫所需資金將由政府向每年水電瓦斯等費用帳單金額超過300萬英鎊的公司或非營利組織徵收。上開國會調查報告亦強調，除了全國性的雇主外，各地就業輔導中心應加強求職教練(Work Coaches)的職能，使其能充分掌握求職者的技能與當地市場及地區性雇主的需求，進行適切媒合。

此外，英國鄰近的許多歐盟成員國亦經歷了數年居高不下的青年失業率，2008年金融危機使年輕人投入勞動力市場變得更加困難，2008年第一季與2013年第一季青年（15到24歲）的失業率相比，失業率提高了8.8%，達23.9%。相較於25到74歲族群，其失業率提高的幅度顯著較大。2013年6月27日歐盟領袖高峰會，決議青年就業經費從60億歐元提高到80億歐元。2013年10月在布魯塞爾舉辦的歐峰會官方報導中，高峰會規劃

「青年保證執行計畫」(Youth Guarantee Implementation plans)及「青年就業倡議方案」(Youth Employment Initiative programmes)來促使各會員國降低各自國家的青年失業率，目的是提供 25 歲以下青年在畢業後或是失業後 4 個月內獲得優質的就業機會、延續教育、學徒訓練或培訓。並且對歐盟成員國承諾，未來 20 年間將撥款 120 億歐元，歐洲投資銀行與歐洲社會基金(European Social Fund)也計畫撥出相當金額的款項，並把青年失業問題列為歐盟首要任務。2014 年一項麥肯錫公司調查亦顯示歐洲青年高失業原因還有年輕人缺乏工作技能，而非雇主不願意雇用青年，然而，儘管青年失業的狀況已見改善，但在 2016 年六月底的數據顯示，歐盟仍有超過 420 萬年齡低於 25 歲的年輕族群尚處失業狀態。歐盟緊接著手評估這項歐盟政策是否帶來改變，開始評估歐盟成員國的「青年保障計畫」(Youth Guarantee)是否有成果產出，特別針對成員國在青年保障執行面上的進步性，是否實施青年就業方案來實現，以下的方案就以英國於 2016 年 7 月至 11 月期間所做的評估為案例說明。

(二)促進就業方案評估案例

1. 青年就業方案(YEI)的評估作法

青年保障計畫的審核機制為何？歐盟成員國各自評估青年保障計畫在該國是否有成果產出，執行的方法是否對青年保障有所貢獻，以及是否實施青年就業方案(Youth Employment Initiative, YEI)的情形來實現青年保障的目標。在英國，YEI 計畫是 2014-2020 年歐洲社會基金發展項目中的優先投資計畫，主要是支持青年能永續性融入勞動市場，尤其是針對尼特族、社會邊緣及弱勢社區青年。以下將簡述英國就業與退休金部門於 2017 年刊出的一份青年就業方案的可行性報告 Youth Employment Initiative Process Evaluation: Assessment of Strategic Fit, Design and Implementation 進一步瞭解英國的就業促進方案設計。

此份報告屬質性研究，透過過程評估(Process Evaluation)，對 YEI 的規劃、執行過程進行梳理。並使用改變理論(Theory of Change, ToC)評估方案的產出、結果與影響力。

「改變理論」主要是確保預期成效能夠實現。例如，一個創新的職訓計畫應釐清：為什麼學員要持續參與這項計畫、它如何幫助學員畢業後找到工作、它如何承諾學員獲得更好的生活品質等等。此外，有些不那麼直觀的周邊效益也應一併納入考量，例如推廣職訓計畫可能可降低社區的犯罪率，或是減緩藥物與酒精濫用的問題。周延的「改變理論」要考量投入要素、活動、成果、效益與影響評估等。當方案的預期成效未能實現，方案執行人員可探究各項假設，並進行修改。

YEI 研究主要以電話訪問方式進行資料蒐集，並舉辦工作坊，邀請 YEI 的利害關係人共同討論方案帶來的影響。工作坊主要圍繞四大主題進行討論：YEI 的目標與基本運作方式、投入 YEI 的資源、預計的短期產出與結果、期望的長期結果與影響。

YEI 於 2016 年九月安排一個改變理論工作坊，邀請 11 位參與者，包括地方企業夥伴、方案提供者、英國勞動部等方案利害關係人共同參與一個互動式論壇，所有參與者分為兩組討論此方案改變理論的要素，YEI 方案所設定的改變理論目標包括：

- 方案的首要目標為何？
- 方案邏輯架構為何？（投入與執行活動）
- 方案能幫助實現明確特定對象的方案成果和短期產出為何？
- 若目標長期得以實現，方案最後預期結果為何？
- 什麼樣的設計機制能夠使參與者持續進修、找工作或進入學徒與見習階段？

報告將對 YEI 方案的評估分為三大面向：

- (1) 策略合適性(Strategic fit)：探討英國的青年就業方案與歐盟如何呼應配合，並設定國家目標與地方目標。

研究發現英國 YEI 在地的青年就業方案能充分反映歐盟的青年就業政策目標與時實施方針，歐盟的青年就業的政策與內容補足了英國原本的學徒制、見習制，與和各地就業輔導中心合作的主流就業管道，而英國 YEI 設計的目標即是補充角色而不與原來英國的就業政策重覆，因此方案特色是提供更量身定制、更貼近符合勞動市場所需的緊密訓練。

- (2) 設計與發展 (Design & Development)：分析英國青年就業方案在多個夥伴共同合作間如何規劃產出。而 YEI 方案在規劃時遇到的挑戰與困難包括：

- 部分地方企業夥伴所處的位置常並不在方案可執行的區域所分配
- 方案設計仍受侷限於 YEI 所規定的資格規範
- 尋求地方資金資源之政策規定

- (3) 治理與夥伴關係/參與及實行 (Implementation)：分析英國青年就業方案在草案階段如何產生。

- 針對執行過程，方案提供一明確架構與規章，如為 YEI 每位「參與者的旅程」規劃一系列的「融入、評估、支援」過程。
- 方案的夥伴關係中，最主要的考驗是剛開始的磨合期，包括安排的過程及建立有效的工作關係。

2. 青年就業方案的社會影響力

方案參與者必須為 15-29 歲的尼特族並位於方案支援的地區，透過跨 9 個地區共 22 個募款計畫，目標是讓 112,000 位尼特族（84,000 位 15-24 年輕人和 28,000 位 25-29 歲年輕人）參與此方案。評估方面，歐洲社會基金會與青年就業計畫採取經濟效益 (Hard outcome -economic benefits) 與社會效益 (Softer outcome

social benefits)兩者並重。社會效益部分因較難以量化呈現，將於下節用陳述式呈現成果。影響力評估的可行性包括：

- 根據方案設定的邏輯架構，須作什麼樣的個別檢測來做影響力評估？
- 採取什麼樣的方法是最適合用來做影響力評估？
- 現有的方案中哪些資料是可蒐集到的？還有什麼資料是需要蒐集的？
- 一個影響力評估方案，什麼樣的介入須予以考量？
- 反向思考的影響力評估是否可行？資料與方法的使用應如何使用？
- 什麼樣的變數可用來檢測 YEI 規定的金錢價值？

以下表格呈現改變理論對 YEI 自方案目標、方案投入到影響力間的各項評估(原文見圖 8)：

表 5 YEI 自方案目標、方案投入到影響力間之各項評估

方案目標	方案投入	方案結果	成果與影響
- 支援 15-29 歲非就業非就學之尼特族青年提供見習及學徒機會，特別聚焦於 15-19 歲尼特族 - 針對邊緣尼特族做再教育與再訓練，特別聚焦於 15-19 歲尼特族 - 使 15-29 歲尼特族青年配備基本技能使其能在就業市場有效運用 - 提供額外工作機會及就業前訓練，特別聚焦於 18 歲以上青年 - 支援 15-29 歲非就業非就學之單親家庭父母克服就業困難（包括協助育兒）	- 透過跨 9 個地區共 22 個募款計畫，為 YEI 及 ESF(European Social Fund) 計畫籌得 4.61 億歐元。 - 管理機構（就業與退休金部門）的監督與顧問角色 - Local Enterprise Partnerships (LEPs) 的策略顧問角色 針對青年的活動 - 志願性活動 - 拓展實習與訓練的機會 - 針對弱勢族群的整體性服務，包含輔導、支持團體、諮詢等 - 同儕學習 - 協助就職、就學的資訊、建議與指引 - 對於企業與自雇者的幫助 - 小規模的經濟支援（為了移除再就業與學習的障礙）	70%失業參與者完成 YEI 支援訓練課程 48%完成計畫失業參與者獲得就業、進修、學徒或見習的提供 48%完成計畫失業參與者獲資格被僱用或自僱	個人層次 - 人際技巧及基本工作技能精進 - 重新融入工作及上手的障礙減低 - 學徒制及見習制的機會管道增加 - 勞動市場中弱勢族群的競爭力增加 - 增加健康與福祉 - 增加賺錢的能力 - 提升財務保障 社會層次 - 尼特族比率降低 - 對於家庭與同儕團體產生正面影響 - 提供其他組織與政策範本 - 對於國家與在地社群與有正面經濟效益 - 改善世代間關係，提升彼此理解
		60%長期失業的參與者完成 YEI 支援訓練課程 38%完成計畫的長期失業參與者獲得就業、進修、學徒或見習的提供 38%完成計畫的長期失業參與者獲資格被僱用或自僱	
		60%被動的參與者（非就業非就學尼特族）完成 YEI 支援訓練課程 33%被動的參與者（非就業非就學尼特族）獲得就業、進修、學徒或見習的提供 33%被動的參與者（非就業非就學尼特族）獲資格被僱用或自僱	
		15%進修及受訓中的參與者離開計畫後獲資格、學徒或見習機會達六個月 34%參與者離開計畫後獲學徒或見習制受僱達六個月 3%參與者離開計畫後自僱達六個月	

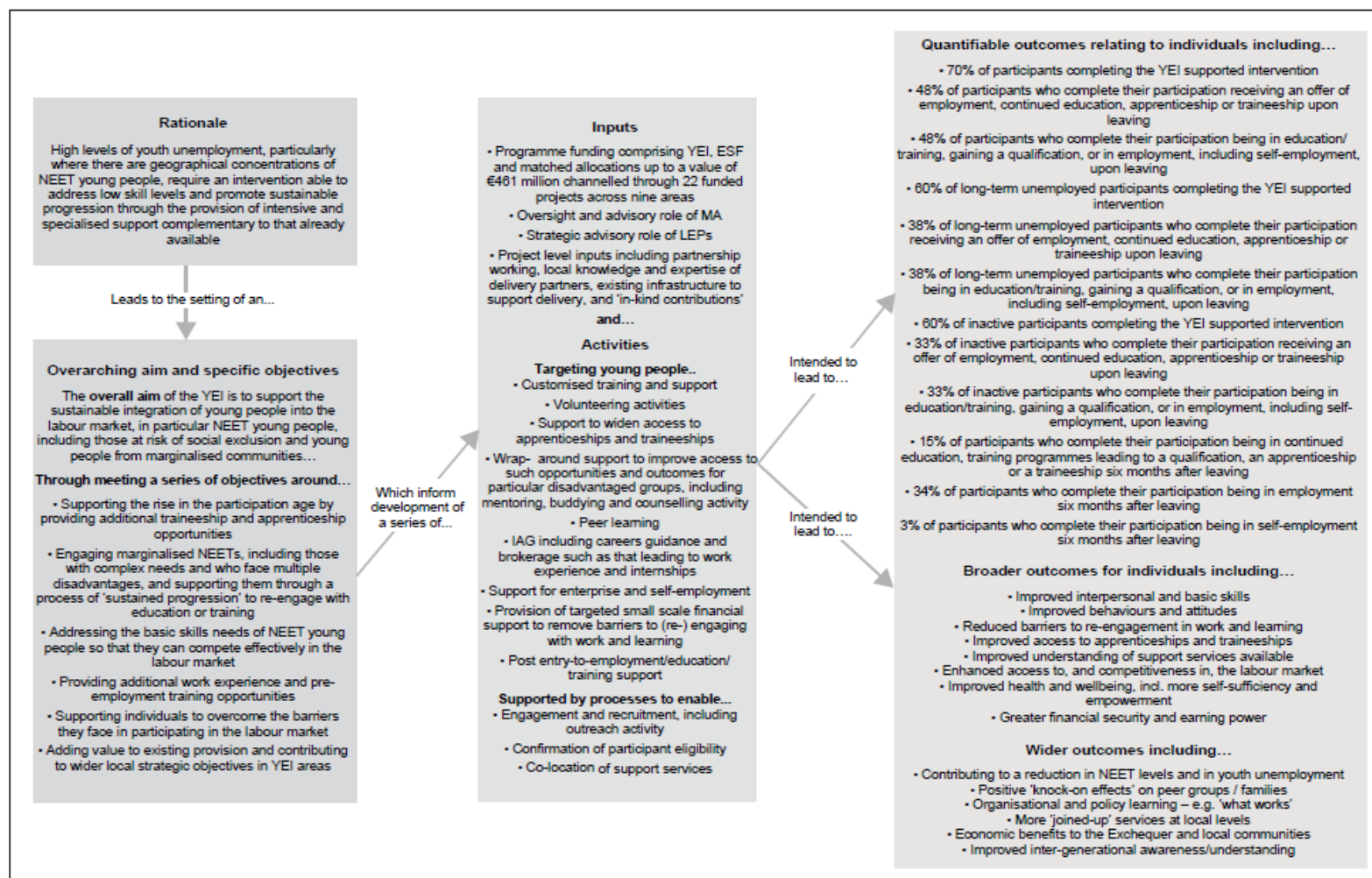


圖 8 根據改變理論產出的方案評估（Youth Employment Initiative Process Evaluation： Assessment of Strategic Fit, Design and Implementation, 2017） P81.

隨著英國即將脫離歐盟，失業率將會有更大的起伏，但令人意外的是，在「脫歐」的陰影下，2019 年英國的失業率卻下降至 40 年來最低，從數據上看，英國失業率近五年來確實呈現出下降的趨勢，由 2014 年的 7.2% 下降至了至 2018 年的 4%，以每年 1% 的速度逐年下降。然而脫歐對英國經濟的影響才剛剛開始。真正脫歐之後，其對英國經濟的影響難以估量，由於現在還不能確定英國和歐盟相互協定的關稅政策以及英國脫歐的具體方式，所以難以有精確的預估，可合理評估脫歐後英國政府將有不同因應失業方案的政策。

三、新加坡

(一) 促進就業方案介紹

新加坡失業率一向低而穩定。根據新加坡人力部進行的 Comprehensive Labour Force Survey，新加坡經季節性調整之失業率自 2010 年起維持在 2% 左右。因此新加坡在就業方面採用人力資源觀點管理，主要鼓勵在職員工培養更高階能力，對於人力資源專業人才培育也相當重視。例如 2016 年啟動的 Human Capital Partnership (HCP) Programme，鼓勵企業投注資源在員工訓練上，並強調提升本地勞工的競爭力；2008 年啟動的 Continuing Education and Training (CET)，鼓勵在職人士參與受教育部批准的技能進修課程；SkillsFuture 計畫於 2015 年推出，針對技職院校畢業生、在職人士與企業擬訂不同方案，同樣強調讓人民的技能、職涯與薪資能夠提升。新加坡管理就業政策的主要部門是人力部 (Ministry of Manpower, MOM)。

新加坡的勞資關係和諧，就業穩定，其或許可歸功於政府、勞工與企業間緊密合作並能有效協商的三方聯盟 (Tripartism) 關係。新加坡唯一的全國性工會「新加坡全國職工總會 (NTUC)」，其組織人事與政府高度結合，政府與工會有一體化的傾向。NTUC 在超過 60 個官方機構都有代表參與，在勞動相關法律制定上具有

影響力，而政府與資方代表則參與 NTUC 下多個合作社的運作。在與資方的協作上，NTUC 每年推動簽訂約 400 份團體協約，並積極處理會員與雇主的勞資爭議，政府須直接介入的機率並不高。自 2007 年開始，NTUC, MOM 與 Singapore National Employers Federation (SNEF) 勞、政、資三方，共同成立 Singapore Tripartism Forum (STF)，發展更直接密集的合作關係。

新加坡有高國民所得，但仍有弱勢族群所得偏低的現象，因此就業促進之理念也落實至新加坡社會企業的發展上，使整體社會更加平衡穩定。例如新加坡社區發展、青年與運動部 Ministry of Community Development, Youth and Sports（於 2012 年改制成立社會家庭發展部 Ministry of Social and Family Development，青年及運動相關議題則併入文化社區青年部 Ministry of Culture, Community and Youth）建立社會企業基金，支持提供貧困者訓練與就業機會的社會企業；此外，也透過計畫支持，成立相關 NPO，提供身心障礙者及弱勢族群職能訓練及就業機會。

以下提供與我國國際多元就業開發方案及培力計畫屬性相近，主要針對高齡或低收入者之兩則方案介紹：

1. 就業培訓計畫 Workfare

就業培訓計畫 2007 年上路，由就業入息補助計畫(Workfare Income Supplement, WIS)及工作福利培訓補助(Workfare Training Support, WTS)兩部分組成。

WIS 透過提升低收入工作者的收入與公積金存款（CPF，新加坡推行的強迫儲蓄計畫，涵蓋購屋、保險、醫療費用與子女教育費等範圍），提升中年以上低薪勞工的工作意願。以下介紹 2020 年 1 月即將上路的 WIS 新制：WIS 申請資格為年滿 35 歲或為身心障礙者，且每月收入不超過 2,300 新幣的公民，其中包含受雇者與自雇者。但有以下任一條件者不得申請：

- 所住的房屋以市價估算，年租金超過 13,000 新幣
- 擁有二件以上的房產
- 已婚者與伴侶合計擁有二件以上房產
- 已婚者其伴侶前一年度應稅所得超過 70,000 新幣。

申請者依年齡級距，每月最多收到受雇者 4,000 新幣，自雇者 2,667 新幣的補助。補助款 40% 以現金撥款，60% 存入申請者的公積金帳戶。

WTS 提供多樣培訓課程與培訓津貼，鼓勵中年以上低收入者在職進修，增長技能並獲得培訓證書。以下介紹 WTS 相關規範：WTS 的培訓課程包含教育部(MOE)認可的繼續教育與訓練(Continue Education and Training, CET)中心課程、勞動力發展局(WDA)開設的新技能資格(WSQ)課程，及其他 WDA 所認可或支持的認證技能培訓課程。35 歲以上，月收入未達 2,000 新幣的公民，含受雇者與自雇者，報讀以上課程，可享有 95% 的費用補助，並可於課程完成後獲得每小時 4.5 新幣的津貼。此外，同時請領 WIS 補助的學員，還能再獲得最高每年 400 新幣的獎勵金。

2. 再雇用義務 Responsible re-employment

新加坡於 2017 年，經過勞、資、政三方組成「高齡工作者就業三方委員會」(Tripartite Committee on Employability of Older Workers, Tricom)協商後，頒布退休與再僱用法（2016 修訂版）(Retirement and Re-employment [Amendment] Bill 2016, RRA)。新加坡的法定退休年齡是 62 歲，此法則規定雇主有再雇用年屆退休的勞工之義務，在勞工有意願的情況下提供 5 年期的回聘契約，直到其年滿 67 歲為止。若公司經過審慎評估，認為自身沒有合適職位可提供，亦可將員工轉介給其他公司，前提是新公司願意提供職位，且員工亦有意願接受。若員工最終未再被雇用，原公司則必須給付員工一次性的就業輔助金(Employment Assistance Payment, EAP)。

(二)促進就業方案評估案例

1. WIS

(1) 成效評估作法

新加坡貿易和工業部(Ministry of Trade and Industry, MTI)在 2014 年第二季的例行調查報告(Economic Survey of Singapore Second Quarter 2014)中，以「WIS 對個人勞動成果的影響」作為當期主題文章。

該研究探討 WIS 在 2007-2010 年間，對教育程度為(含)中學以下的新加坡公民之勞動表現影響，包含以下幾個面向：

- A. WIS 在擴展邊際(extensive margin)上的影響。意即，WIS 是否使勞動人口增加。
- B. WIS 在集約邊際(Intensive Margin)上的影響： WIS 是否造成原已就業的勞工，工作時間有所增減。
- C. WIS 對「減去 WIS 給付後的工資」(gross wages)之影響。

該研究使用 Difference-in-Differences (DID)統計法及混合估計模型，評估 WIS 在各項勞動數據表現中的影響大小。以 WIS 在擴展邊際(extensive margin)上的影響評估為例，使進入職場的勞工數字上升之因素非常多，可能的影響因子除了 WIS，亦包含勞工的各項人口特徵（年齡、婚姻狀態、子女數、居住類型、性別、種族等）。研究使用模型計算出不同因子與個人是否投入職場此結果間的迴歸係數，並檢視 WIS 此項係數是否特別高。

(2) 社會影響力

WIS 評估結果有以下幾點：

- A. WIS 確實激勵更多低教育程度的公民投入職場，且該影響程度對年紀大的組別更顯著。這可歸因於 WIS 的給付

金額是根據年齡調升的，此外，年長者面臨退休生活的規劃，對於金錢的重視程度可能大於年輕人。

- B. 對原已就業的勞工而言，WIS 對其工作時間（以月分計）沒有影響，可見其正面的替代效應（勞工因薪資提升，願意投入更多工時以賺取高收入，達成促進就業的目的。）與負面的收入效應（因薪資提升，勞工能用更少的工時獲得與原本相同收入，而使工時下降）能夠互相抵銷。
- C. 在薪資部分，2004-2010 年期間，無論是否符合 WIS 領取資格的勞工，薪資皆有上升，然而能夠領取 WIS 的勞工族群，薪資（不含 WIS 補助）上升的幅度不及其他勞工。可能的原因有二。第一，前述之負面收入效應的影響可能更大。勞工確實可能因薪資提升而選擇減少工時，惟工時統計資料是以月份計算，無法反應精確的工作時數。第二，領取 WIS 的勞工在職場上屬於供過於求的弱勢者，因此資方具有更大的彈性可以壓低其薪資。

整體而言，WIS 政策確實達到原本的目的，提升高齡弱勢勞工之就業率。WIS 制度也延續至今，並幾度降低申請門檻，提升補助額度，盼能發揮更大效益。

2. 再雇用義務

(1) 成效評估作法

新加坡貿易和工業部在 2017 年第一季的例行調查報告 (Economic Survey of Singapore First Quarter 2017) 中，以「再雇用義務法案對年長者雇用情況的影響」作為當期主題文章。

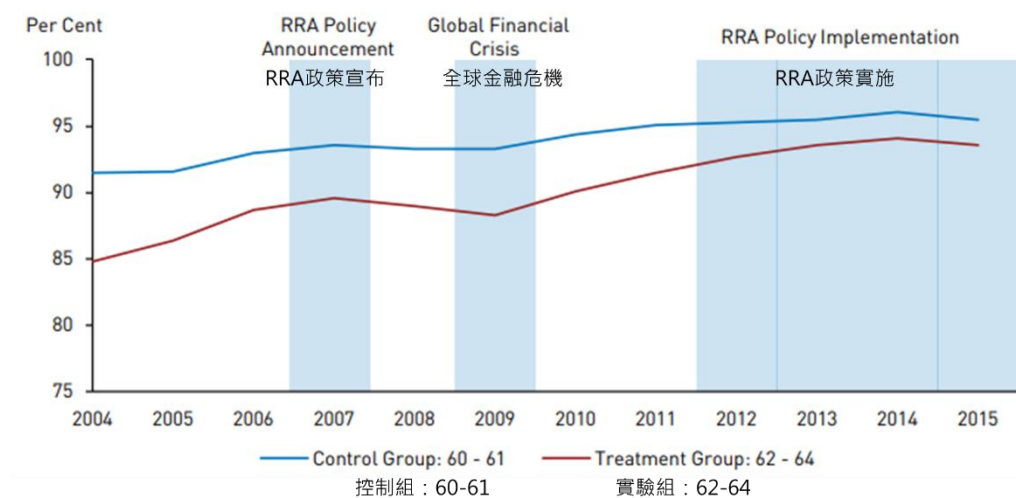


圖 9 2004-2015 年間，符合 RRA 再聘用年齡勞工與對照組之就業率折線。
(Impact of The Implementation of Retirement And Re-employment Act on Older Workers' Employment Outcomes, 2017)

根據官方統計資料，再雇用義務法案(RRA)在 2012 年實施後，至 2015 年間，受其保障的 62-64 歲勞工（RRA 於 2012 年公布的版本，再聘用期間為 62-65 歲。自 2017 年開始，再聘用年齡上限已提升至 67 歲），其就業成長率顯著高於 60-61 歲的勞工。該研究便使用 Difference-in-Differences (DID)統計法及混合估計模型證明 RRA 在這樣的趨勢中確實造成影響，意即其與個別勞工在不同年度就業情形的迴歸係數達到顯著程度。此外，研究亦透過混合估計模型確認 RRA 推出前並無造成公司大量解聘年屆法定退休年齡勞工之現象，代表此法案沒有造成顯著副作用。

(2) 社會影響力

研究結果顯示，RRA 確實發揮正面效益，平均每年增加 1.6% 的 62-64 歲勞工就業率。在 2011 年，聘用 62 歲以上勞工的比例 97.9%，2016 年上升至 98.6%。研究更進一步說明造成此效益的主要原因為社會性因素。由於 RRA 實施前，新加坡社會即已普遍聘用 62 歲以上，超過法定退休年齡之勞工，

因此相較於法規對於公司再僱用勞工的強制規定，RRA 更可說是透過「社會常規」管道影響了 62-65 歲勞工對於退休時間的認知，使人對於退休的想像不再侷限於法定退休年齡，高齡勞工也更願意接受公司的留任，延後退休年齡。

四、各國方案帶來之啟示

以上美國、英國及台灣三國之方案願景都是期望輔導參與者進入真正的勞動市場，但進入的市場方向不盡相同。美國 SCSEP 所提供的工作場域包含公部門、非營利組織，以及營利組織，台灣的多元就業開發方案及培力就業計畫執行單位則多為民間團體、或是嘗試以社會企業概念營運等非營利組織。英國因為已有相關青年就業津貼，為了區隔一般政府補助，YEI 特別重視為真正職場所需技能的培訓，貼進真正的勞動市場。而新加坡由於失業率低，在政治政策的發展脈絡上與美國、英國及台灣相去甚遠，且不採福利制度概念，其就業促進措施與台灣有本質上的差異，並非以輔導參與者進入勞動市場為主要目標，僅針對在職者進行補助與培力。

在就業促進方案之評估及呈現方式上，英、美、新加坡呈現的案例在社會影響力的應用程度亦有不同。新加坡皆使用量化方法來評估方案帶來的影響，且著重於經濟層面，未擴及後續利害關係人之改變；美國的案例利用 Public Impact，將方案分為立法、政策及行動三大架構檢視，並將成果圖像化；英國的案例在三個國家中則較符合一般國際上討論之社會影響力評估的脈絡與作法，除使用過程評估對 YEI 的規劃、執行過程進行梳理，更包含以改變理論為基礎之影響力評估，展現方案對於青年個人及社會層面上之影響。綜上所述，台灣的促進就業方案原本就與歐盟體系一脈相承，於方案評估方式上亦建議跟進英國採用社會影響力相關方法。

表 6 美國、英國、新加坡與我國促進案例介紹與影響力評估作法簡易比較表

國家	方案名稱	方案緣起	方案目標	方案服務對象	主管機關	方案特色	評估報告名稱/機構	評估特色	方案成效
美國	老人社區服務就業計畫 Senior Community Service Employment Program, SCSEP	美國國會根據 1965 年美國老人法案(Older Americans Act, OAA) Title V 授權 SCSEP.	· 培育社區服務中的半職培訓機會 · 促進個人經濟上自給自足 · 增加長者於公私部門從事非政府資助的就業雇用之人數	年長低收入者為主	勞工部就業和培訓管理局 Employment & Training Administration (ETA)	SCSEP 所提供之工作地點並不限於公部門及非營利組織,甚至包括營利組織,並且認為參與營利組織之工作機會有利於後續安置至無補助就業。該方案可幫助社區發展,最終目標是改善參加者的工作技能,使其未來能不依賴政府補助而投入職場。	Senior Community Service Employment Program in the United States, Social Policy Research Associate (2012) Centre for Public Impact (2018) *兩機構均為非營利組織	· 訪問 29 個在地方案,並藉由面談與焦點團體法做個案研究(2012) · 使用 Public Impact 評估系統,架構明確易讀,圖像化呈現結果(2018)	根據 2012 年的研究結果,整體而言,SCSEP 方案成功達到幫助低收入者的使命。
英國	青年就業措施 Youth Employment Initiative, YEI	英國青年失業問題嚴重,青年失業率高達整體失業率的兩倍以上。2013 年歐盟推出 YEI,要求各會員國實施。英國將 YEI 計畫	提供 25 歲以下青年在畢業後或是失業後 4 個月內獲得優質的就業機會、延	15-29 歲非就業非就學之尼特族青年	就業與退休金部門 (Department for Work and Pensions)	英國青年就業方案最重要的核心精神是協助青年培養真正能夠就業的技能,以量身打造符合勞動市場所需的技能進行培訓。	Youth Employment Initiative Process Evaluation: Assessment of Strategic Fit, Design and Implementation /就業與退休金部門 (2017)	經濟效益(量化)與社會效益(質化)兩者並重	除直接協助青年就業,亦造成個人與社會層次的正面影響。

		列為 2014-2020 年歐洲社會基金發展項目中的優先投資計畫。	續教育、學徒訓練或培訓						
新加坡	Workfare, 含就業入息補助計 (Workfare Income Supplement, WIS)及工作福利培訓補助 (Workfare Training Support, WTS)	1998 年亞洲金融危機後，新加坡亦面臨經濟表現下滑及失業率攀升、貧富差距增大的危機。於 2007 年推出針對低收入戶的 Workfare 方案。	提升低收入工作者的工作意願，並協助其培養能力，提升薪資水平。	中年以上之低收入者與身心障礙者	人力部 (Ministry of Manpower, MOM)	不採取福利制度的做法，不提供失業救濟，須為在職者才能請領補助。	Impact of The Implementation of Retirement And Re-employment Act on Older Workers' Employment Outcomes, Economic Survey of Singapore First Quarter 2017/新加坡貿易和工業部	使用(DID)統計法及混合估計模型	整體而言，WIS 達到提升高齡弱勢勞工之就業率之成效。
	再雇用義務 Responsible re-employment	新加坡因應勞工高齡化，早於 1988 年鼓勵企業將退休年齡從法定的 55 歲延長至 60 歲，更在 1999 年將強制退休年齡延長至 62 歲。2012 年推出 RRA 法案。	增加超過退休年齡勞工之就業率。	62-67 歲之高齡勞工	人力部 (Ministry of Manpower, MOM)	RRA 並非強制將退休年齡延後，而是提供勞資雙方協商空間，在一定強度的規範下保有彈性。	The Impact of the Workfare Income Supplement Scheme on Individuals' Labour Outcomes, Economic Survey of Singapore Second Quarter 2014/新加坡貿易和工業部	- 使用(DID)統計法及混合估計模型 - 運用圖像化，具易讀性之報告	RRA 確實發揮正面效益，平均每年增加 1.6% 的 62-64 歲勞工就業率。

台灣	多元就業開發案與培力就業計畫	因應 921 災後及八八風災後災民就業需求而推動。其後因應社會企業發展潮流，增加培力就業計畫相關發展目標。	多元就業開發方案與培力就業計畫皆以創造失業者在地就業機會為主要目標。培力就業計畫另有鼓勵創業或非營利組織轉型社會企業等核心目標。	<u>經濟型計畫：</u> 以非自願性失業者、中高齡失業者為優先 <u>社會型計畫</u> 以獨立負擔家計者、身心障礙者、低收入戶或中低收入戶中有工作能力者、長期失業者等弱勢族群	勞動部 勞動力發展署	- 多元就業開發方案補助之單位主要以民間團體、直轄市、縣市政府等民間團體非營利單位為主。 - 對於活化社區，協助社區在地特色產業及社會經濟事業發展有所助益。陸續帶動了在地產業的復甦與創新，並希望能擴大僱用失業者提供就業管道的計畫。 - 運用社會創新模式解決勞動發展相關問題，朝向兼具社會價值與商業模式的社會企業發展。 - 針對身心障礙者和高齡失業者，主要使其擁有一技之長，若能結合在地文化產業，更可實現社會公益目的。	促就進業計畫效益評估(2011)/ 行政院研究發展考核委員會委託研究報告	方案或計畫是否能夠同時滿足效率、效能、充分、公平、回應、等六項標準與適當六項標準	多元就業開發方案協助失業者再就業，以及對於參與人員職業能力提升、照顧弱勢族群生活方面的成效，以及減輕用人單位人事成本與鼓勵進用，皆受到肯定。然對於補助結束後之進用人員是否成功轉銜則較不穩定。
----	----------------	---	--	--	---------------	---	--------------------------------------	--	---

第四節 多元就業開發方案及培力就業計畫之改變理論模式

本研究為了解多元就業開發方案及培力就業計畫推動所產生之社會影響力，並了解計畫執行效益全貌，經由以上三節文獻探討之梳理，爬梳美國、英國、新加坡等三國政府與我國多元就業開發方案及培力計畫屬性相近的方案作法及其社會影響力評估，以及社會影響力評估工具等相關文獻，不難了解社會影響力在國際上仍在遍地開花的發展階段。

此發現亦可回應至巴黎高等商學院社會和組織中心(Society & Organizations Center HEC Paris)於 2019 年 2 月公布的一項評估報告《社會影響力策略報告》(Social Impact Assessment Strategy Report)所言，與財務評估的執行與解讀相比，社會影響評估的複雜度及困難度更高，所謂社會影響評估的「最佳實踐方案」並不存在，使用者應對應自身需求選擇評估工具。

由於社會影響力評估領域的發展相對新穎且尚未聚焦，本研究也發現雖然各國政府皆有與我國多元就業開發方案及培力計畫屬性相近的就業促進方案，然而要找到能對應之社會影響力報告或效益評估報告並不容易，可見社會影響力等評估的概念尚在發展、或是未實際廣泛落實於各國政府方案中。

雖然以上文獻爬梳的過程，初步發現政府就業促進方案尚未廣泛採納社會影響力概念至評估體制中、也未著力於瞭解利害關係人的改變，然近年來，社會影響力廣泛在國際上被討論，主動衡量影響力已蔚為主流。如本章第一節所呈現，評估方法的發展百家爭鳴，卻大抵不脫離透過規劃、觀察、調查與衡量社會影響力的深度及廣度，充分了解一個方案或計畫中利害關係人的改變，同時可透過此過程提升或改善方案計畫的做法。而依目前大部份社會影響力的操作，以及國際上所觀察到的趨勢，大部分社會影響力評估皆參考、使用改變理論

(Theory of Change, ToC)模型，包含本章第一節所介紹之社會投資報酬(SROI)及社會報告標準(SRS)等近年來最受到實務界與學術界廣泛討論與應用的工具，亦皆以改變理論作為社會影響力評估的基礎，故本研究經評估，選擇改變理論作為評估之架構。

一、改變理論(Theory of Change, ToC)

改變理論的發展於 1990 年代，主要作為用來定義一個計畫的社會影響力，並描繪其投入、活動、產出、結果和影響力之間的邏輯關係。改變理論本質上是在特定脈絡下，對於預期的改變如何以及為何得以發生，進行全面描述說明變化的過程。此理論特別聚焦在定位或填空邏輯關係中如何達成目標的空白，簡言之，就是先定義預期目標，然後以倒推的方式來規劃為達成目標的所有必要條件(The Center for Theory of Change,2019; SoPact,2018)。

改變理論作為國際間社會影響力評估常使用之理論工具，透過資料收集掌握證據，釐清改變的因果邏輯，並確認計畫造成的改變，確實是因為該計畫介入而發生。Janus 在 2017 年於美國史丹佛社會創新評論(Stanford Social Innovation Review)發表的文章「揭開改變理論過程的神秘面紗」(Demystifying the Theory of Change Process)指出，好的改變理論可詳細說明願景與其自身計畫活動之間的因果關係。而改變理論受到各界的歡迎，不僅僅是因為改變理論可以有效地解釋一計畫何以帶來可衡量的結果，其也可確保計畫以正確的方式在正確的道路上行進。而透過改變理論，組織可了解從計畫活動到最終成效的過程，也有助於評估者發展並制定出一套明確的關鍵績效指標，使組織得以確認其作為真的能帶來正向改變。

Mayne(2015:119-142)表示，雖然改變理論普遍上有共同的理解，並被廣泛應用在評估上，然而實際上對於改變理論該如何呈現、呈現什麼以及如何使用仍在各自發展中，所以他提出通用改變理論模型，此模型提供一個有結構的框架，用來發展變革理論並作出合適的分析。其所提出之模型包含幾個概念，1.結果(results)的概念包含產出

(output)、成效(outcome)及影響力(impact)，影響力指涉影響福祉的最終成效，2.干預(intervention)則是用來描述為成效及影響力帶來正向改變的具體活動，有可能是政策、計畫、方案等。而為了瞭解一干預是否真的造成改變，我們則需要理解干預及結果之間的邏輯關係，包含從活動、產出、成效及影響力的因果路徑，以及連結邏輯之間的因果假設。而找出因果路徑這個過程普遍被稱為事件鏈(event chains)、結果鏈(results chains)、邏輯模型(logic models)或影響路徑(impact pathways)等。

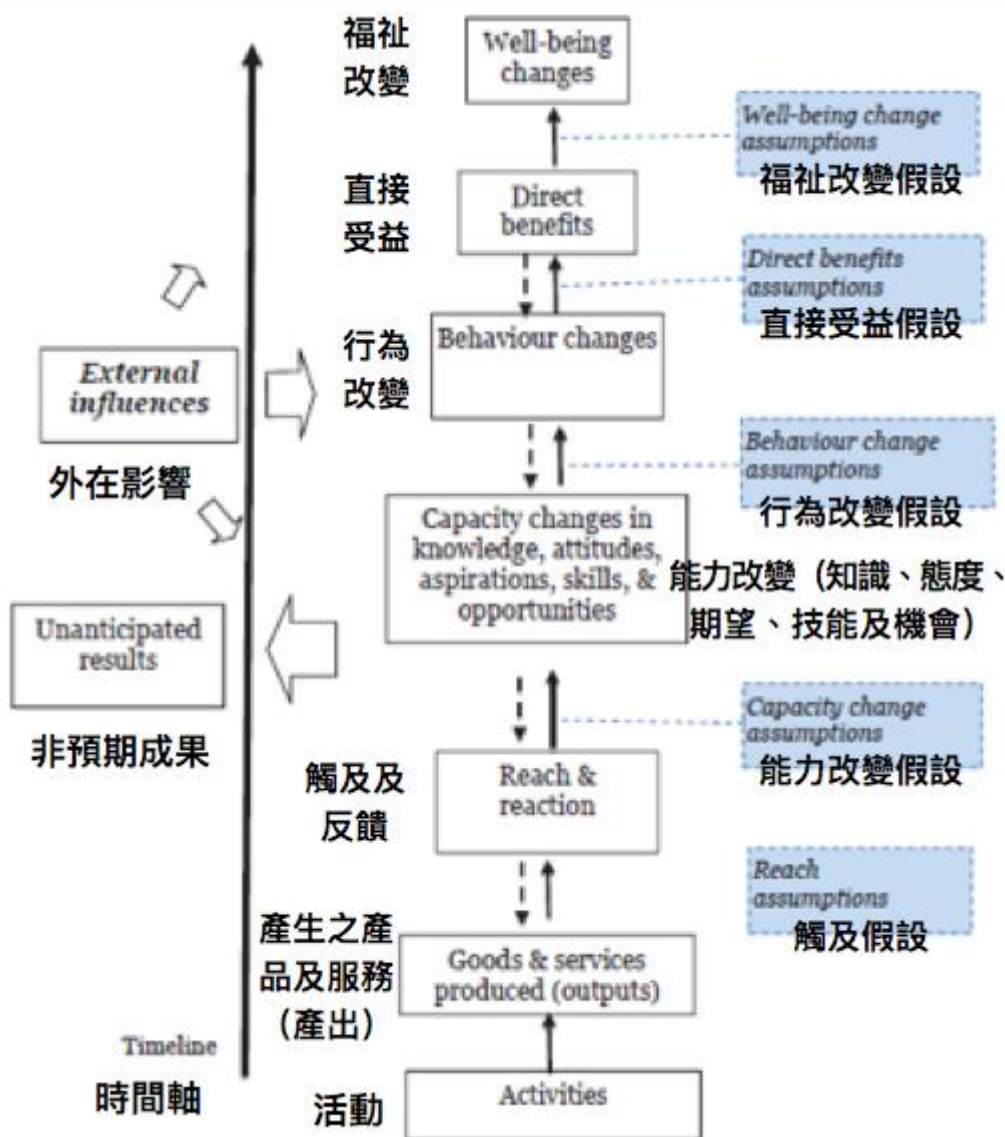


圖 10 Mayne(2015)提出之通用改變理論模型(Basic Generic Theory of Change)

受益人是干預欲造成福祉改變的主要目標群體，目標群體可能會因收入、性別、種族等而有所區分，單位組織也有可能是這裡所指稱的目標群體。在改變理論模型中，因果路徑的要素包含如下：

- 活動(Activities)是指在干預中所採取的行動
- 產品及服務(Goods and services)的產生被視為是活動的直接產出
- 觸及及反饋(Reach and reaction)是指受到上述產品及服務影響的目標團體，以及他們的初始反應

- 能力改變(Capacity changes)是指受到上述產品及服務影響，在知識、態度、技能、願望及機會上的改變
- 行為改變(Behavioral change)是指實際發生的變化
- 直接受益(Direct benefits)是指各受益者狀態的改善
- 福祉改變(Well-being changes)是指受益人整體福祉長期累積的改善

在此通用改變理論模型中，亦包含了外在影響(External influences)、非預期結果(Unanticipated results)以及時間軸的概念。外在影響是指和干預無關、卻也造成預期結果的改變；非預期結果則是指干預所造成正面或負面的非預期結果。

當一個完整的邏輯模型成立後，需加上對於邏輯模型中因果關係的假設，方能完成改變理論。因果關係的假設，可能來自於之前的證據、利害關係人的經驗，或是社會科學理論，其元素包含如下：

- 觸及假設(Reach assumptions)是指假設產出的確會觸及到目標族群，並受到目標族群的認同。這裡的主要風險是接收到的族群不見得是目標族群。
- 能力改變假設(Capacity change assumptions)是指假設產出的確能為目標族群帶來他們知識、態度、技能上的實際改變，並假設產出能被理解、接受、實踐等。
- 行為改變假設(Behavior change assumptions) 是指假設產出的確能為目標族群帶來他們行為上的改變。
- 直接受益假設(Direct benefits assumptions)是指假設受益人的行為改變能為其帶來直接益處。
- 福祉改變假設(Well-being change assumptions)是指假設直接受益能夠為受益人的福祉帶來改變。

邏輯關係的假設解釋為何及何以邏輯關係得以發揮作用。改變理論的概念和應用看似複雜，係因根據不同狀況而有所延伸。Mayne 所提出之上述通用改變理論模型，為一難易度適中、可適用於大部份情

形的模型之一，Mayne（以及其他學者）亦有提出更為複雜或更為簡化的理論模型，端視評估需求選擇應用。基本上，改變理論之通則為取決於時間，有可能隨著時間而改變，應對到不同的目的，可作為事前或事後的評估工具，並具有不確定性和非線性的特色。

二、改變理論的應用

如同前段所述，國際上在社會影響力評估的操作上大多以改變理論作為理論基礎。以下為使用改變理論，並以就業為主題之研究報告：

(一)The Cornwall Exchange: A Social Return on Investment (SROI) Report(2018)：此報告為 2016 年 Essential Living Future 的就業計畫，屬預測型評估報告，主要對象為青年尼特族，透過小旅行的計畫 Cornwall Exchange，擴大參與者的經驗並使他們具備進入就業或培訓的信心和意願。

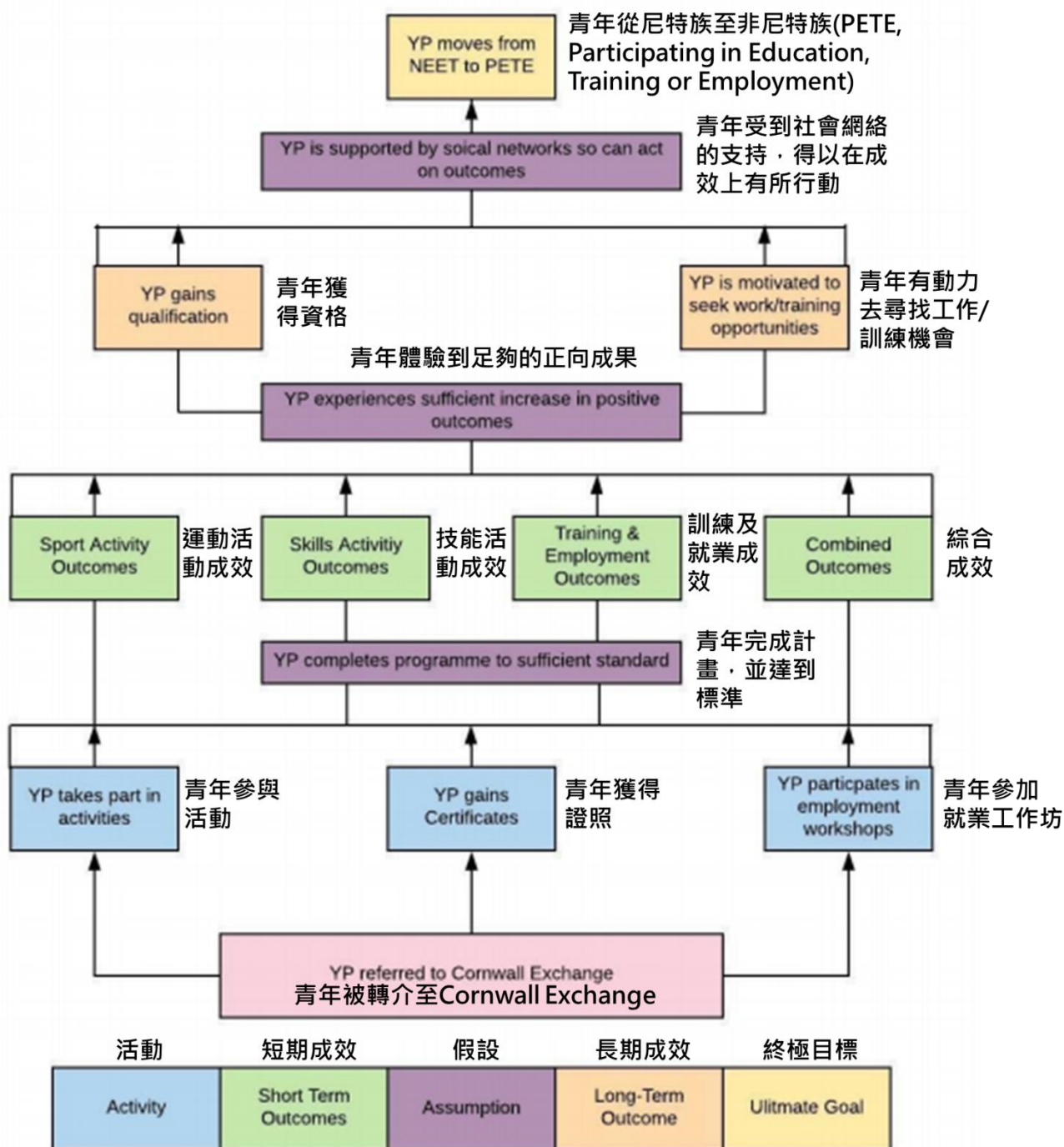


圖 11 The Cornwall Exchange: A Social Return on Investment (SROI) Report 改變理論的應用

(二)SROI Evaluative Analysis: Realise Futures Social Business (2015)：

此報告旨在評估 Realise Futures 社會企業的社會影響力，該社企透過經營咖啡店、包裝工廠、家具店等，聚焦於長期失業者，包含部分身心障礙者，以及青年不適應主流社會的問題。以下表格為此報告使用改變理論概念，呈現部分利害關係人的改變(原文見圖 12)：

表 7 Realise Futures 部分利害關係人之改變

利害關係人	Realise Futures 的干預	結果
• 身心障礙或弱勢之失業成人 • 未加入前可能會感到社會隔離及不快樂 • 無法發揮潛能	• 安全、友善且具支持性的工作環境，提供園藝、餐飲、包裝等工作機會 • 訓練培養技能及建立信心 • 提供結識新朋友、建立友誼、增進獨立性和社交技巧的機會 • 提供穩定且正面的常規生活 • 平均有六個小時的團體接觸時間，輔導員比例 1:4(至多 1:6) • 生活技能	• 學習新技能-更自信-更多選擇-感覺更獨立 • 快樂-不那麼孤獨和無聊 -發展積極的關係 減少社會孤立-更多的社交技巧和網絡 • 減少無聊-減輕壓力-對自己感覺更好-生活得到改善-改善了健康狀況 • 提高自尊-越來越活躍-更健康 • 學習新技能-提高能力 • 對自己感覺更好-感覺更有價值-感覺壓力更小-更正面的家庭關係
• 政府 • 國家及政府單位對於社會問題負有責任	• 經濟有效的資助計畫 • 提高就業	• 公共資金以經濟有效的方式用於解決社會中的社會弱勢問題

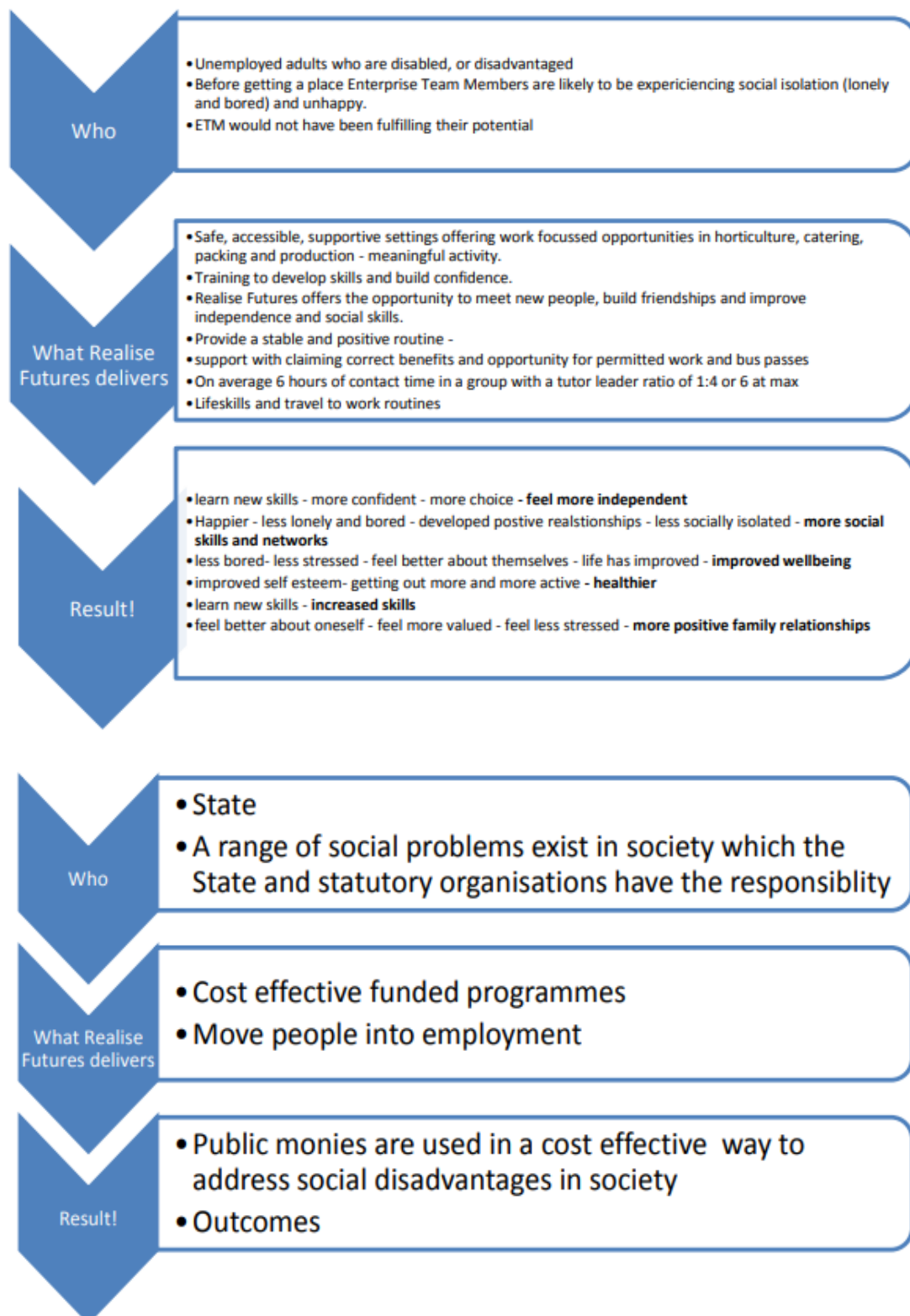


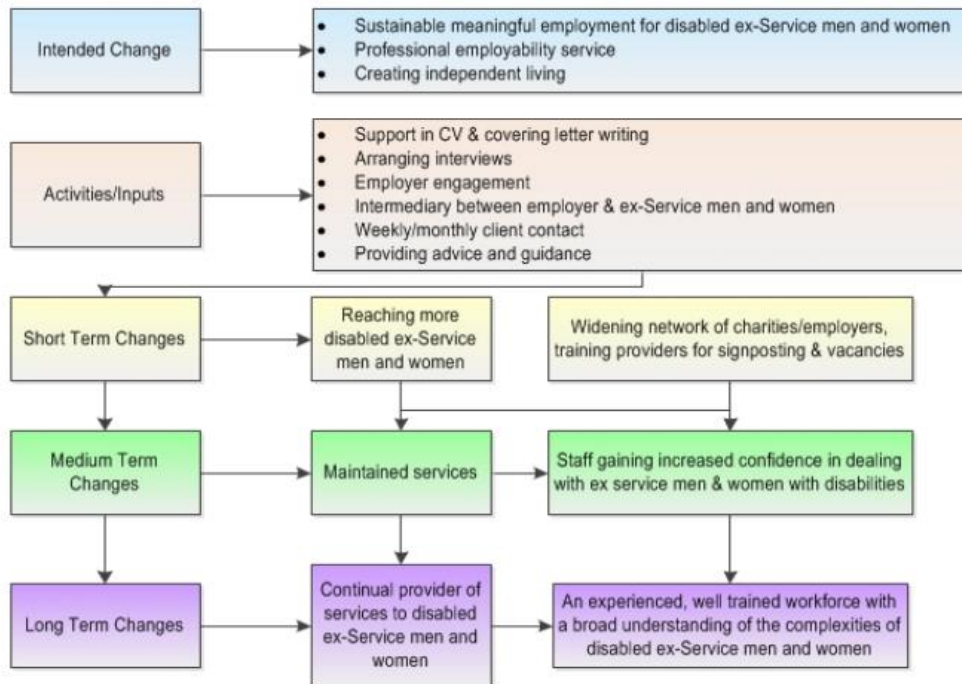
圖 12 SROI Evaluative Analysis: Realise Futures Social Business 改變理論的應用

(三)Social Return on Investment: Evaluation of the Getting You Back to Work Programme: Period between October 2012 and September 2013(2014)：此報告旨在評估 The Poppy Factory 社會企業就業計畫的社會影響力，該社企聚焦於身心障礙的退役軍人，協助其進入就業職場持續就業，順利轉換至一般平民生活。以下表格為此報告使用改變理論概念，呈現部分利害關係人的改變(原文見圖 13)：

表 8 The Poppy Factory 部分利害關係人之改變

利害關係人	預期的改變	活動/投入	短期改變	中期改變	長期改變
The Poppy Factory 員工	- 穩定且具有意義的就業 - 專業就業服務 - 打造獨立生活	- 協助履歷準備 - 安排面試 - 僱主議合 - 僱主及退役軍人的平台 - 定期追蹤 - 提供建議及指引	- 接觸更多退役軍人 - 擴大僱主及訓練單位的網絡	- 維持服務 - 員工對於面對退役軍人更有自信	- 持續提供服務予退役軍人 - 具有經驗、訓練良好的勞動力更理解退役軍人複雜狀況
導師	- 技能增加 - 職涯進展 - 支持更多退役軍人 - 貢獻社會	- 面對面會議 - 協助履歷準備 - 協助面試 - 定期追蹤 - 提供建議及指引	- 支持更多退役軍人 - 改變對於退役軍人的認知	- 獲得更多對於不同障礙的認識 - 增加自信及自我價值	- 新的職涯機會 - 技能提升 - 貢獻社會 - 持續支持 The Poppy Factory

The Poppy Factory Staff Theory of Change



Mentors Theory of Change

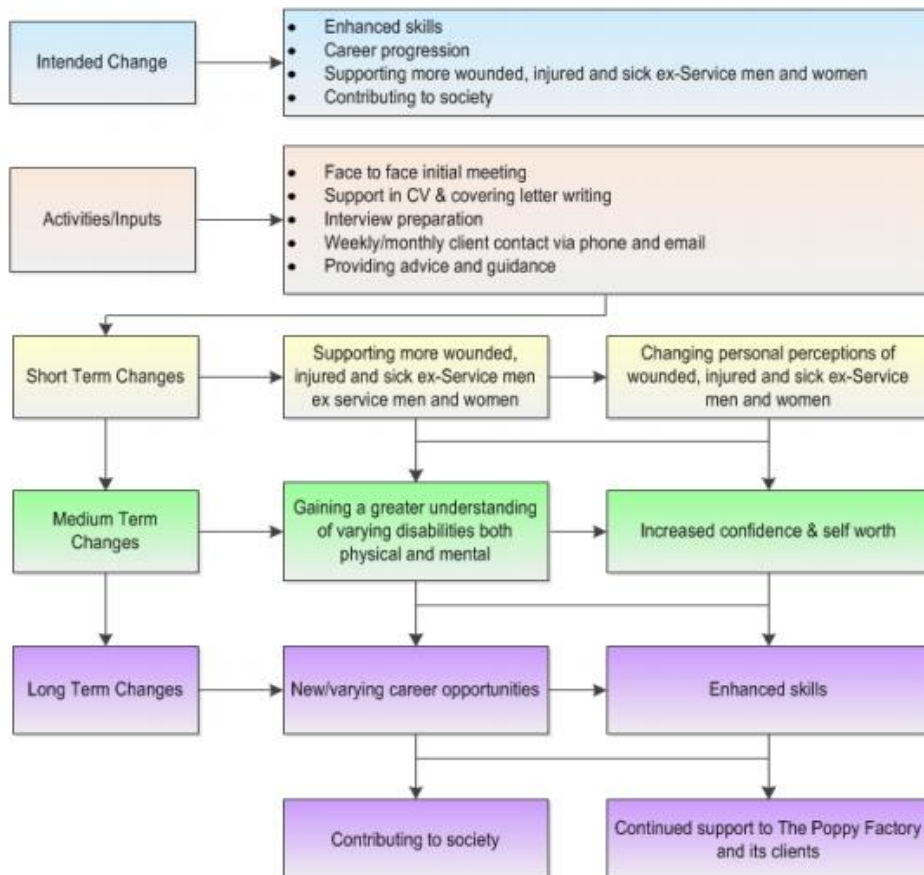


圖 13 The Poppy Factory 社會企業改變理論的應用

三、多元就業開發方案及培力就業計畫之改變理論模式

本研究採用改變理論的基礎架構，欲描繪出投入、活動、產出、結果和影響力之間的邏輯關係，並定義出多元就業開發方案及培力就業計畫的社會影響力。多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案各項目標包含促進地方（區域再生）發展、創造在地就業機會、人才培育、政府及民間合作夥伴關係、創造社會性創業或就業支持系統等，在此基礎上，本研究參考相關研究之重點評估構面及評估指標，並利用改變理論的概念，盤點出本計畫相關之利害關係人及其改變，並透過深度訪談、座談會及問卷調查，以倒推的方式確認本研究聚焦之執行單位負責人及專案經（管）理人達成目標的所有必要條件。

(一)相關研究之重點評估構面及評估指標

1. 歐盟優化監管方案工具手冊#29 就業、工作條件、收入分佈、社會保障與融入 (#29.Employment, working conditions, income distribution, social protection & inclusion)

歐盟優化監管方案(Better Regulation Agenda)，是一套確保行政機關持續精進政策的制度，優化監管的目的是在於政策持續性，新政策在準備階段、執行的過程皆需納入影響力評估，作為下次修正的依據。此外，亦將利害關係人的意見納入考量。2015 年起，歐盟為推動優化監管制定了評估準則與評估工具手冊，手冊共分為八個階段，總計 65 本手冊。其中第三階段識別影響力內的第 29 號手冊，即在討論就業、工作條件、收入分佈、社會保障與融入等不同面向之社會影響力。以下列出探討如何評估可能產生的多元影響力：

(1) 就業程度的影響

- A. 創造(或失去)新工作的程度如何？
- B. 上述的工作是否可連結特定的領域、專業、資格、地區、國家或是綜合情形？ 哪些特定社會群體會受到影響？

- C. 是否存在可能改變就業水平的間接影響？
- D. 是否有任何因素會妨礙或增強創造就業機會或防止失業的可能性？
- E. 該選擇在多大程度上影響工人/特定群體的工作意願和可及性？

(2) 工作條件的影響

- A. 該選擇是否影響工資，勞動力成本和/或工資設定機制？
- B. 該選擇是否直接或間接影響就業保障，尤其是工作合同質量或虛假自僱？
- C. 該選擇是否會影響未申報工作的風險？
- D. 該選擇是否影響工作組織？
- E. 該選擇是否會影響工作中的健康和 safety？
- F. 該選擇是否影響社會對話？
- G. 該選擇是否影響學習和職業發展/建議的管道？不同社會群體如何受到影響？
- H. 該選擇是否有助於/危及歐盟有效行使勞工標準？

(3) 收入分佈、社會保障和融入的影響

- A. 該選擇是否會影響人/家庭的收入和貧困風險？
- B. 該選擇是否會影響不平等以及收入財富的分配？
- C. 該選擇是否影響社會保護福利的質量和可及性，包括一般社會服務，特別是那些受社會排斥或弱勢者？
- D. 該選擇是否會影響基本商品和服務的質量和可及性，特別是那些受社會排斥或弱勢者？

2. 多元就業開發方案執行單位營運機制構面

劉麗娟(2009:84-88)於就業安全半年刊中，發表「多元就業開發方案輔導機制之建構與探討」一文，從輔導的角度將多元就業開發方案執行單位的營運機制強化區分成 6 項構面，指出非營利組織於執行完成多元就業開發方案後，能具備足夠的營

運管理能力，則地方產業才能持續成長與發展。其 6 大構面包含：

表 9 多元就業開發方案執行單位 6 大營運機制構面

構面	內容
組織運作構面	意指與非營利組織運作相關之機能，包括組織章程、會員活動及客戶關係資料、人事管理制度及組織高階人員之分工合作配合狀況等。
財務管理機制構面	此一構面包括會計制度的健全度、收入營收概況及財務收入專款專用等。
產業條件、資源擴展與連結能力構面	此一構面包括行銷通路、包裝設計理念及創新、技術獨特性、策略聯盟及地區特色的能力程度。
資訊管理構面	此一構面包括資訊化之程度及 e-mail、網站運用等。本構面主要目的在建置非營利組織的資訊管理能力。
人力發展構面	此一構面為多元就業開發方案主要的指標項目，希望透過方案的執行，增加人力留用的可能性，以增加就業之機會。
與外部單位的溝通協調	此一構面包括與外部其它單位的溝通協調能力，包括與計畫單位（勞委會）、承辦單位（諮詢委員會）及服務對象（顧客）。

3. 社會企業評估指標之研究

勞動部勞動及職業安全衛生研究所於 2016 年出版的社會企業評估指標之研究(2016:36)，整理各國社會企業指標，結合在地脈絡，建立八大面向之評估指標，並在此指標的基礎上，分為非營利組織及社會企業兩種版本問卷調查。

表 10 社會企業評估指標(勞動部勞動及職業安全衛生研究所)

項目	指標	內涵
----	----	----

創業家特質 (企業家特質)	人格特質	社會之使命感、熱愛分享、創新精神、擔責果斷、承擔風險、堅持倔強、樂觀積極、合作溝通
人力資源分析	人力資源規劃	社會企業能有效的任用及安排人力資源。
	薪資福利	社會企業在實現社會使命的同時也能善盡照顧內部員工之責任。
	績效評估	對員工的工作表現及行為等進行評價，以利升遷、調薪、訓練規劃等。
	教育訓練	是否訂有員工訓練計畫，依工作性質安排訓練，提升員工能力。
價值主張	社會使命	是否確實訂定社會目標並能檢視實行績效。
	社會貢獻	是否確實對特定或多個社會目標做出貢獻。
	社會成果	開發社會產品或服務的成果。
經營策略	管理模式	管理者有系統的規劃商業活動並能適當與員工溝通，以達成計畫目標。
	透明公開	社會企業的使命與其行動相關聯，故將活動資訊公開，詳細說明資源使用方式。
	市場競爭	社會企業須如同一般企業具有在市場上競爭生存之能力。
	組織架構	組織內的管理階層組成。
營收機制	自給自足	社會企業具有一般企業的商業模式，在財務上具一定程度的獲取能力。
	外部收入(NPO)	在組織壯大的過程，可能仍需外界的資助。
	資金需求	為了組織的拓展或營運，對外部融資或募資的需求。
資源部署	資源能力	組織所擁有獨特技術或能力及所能從外部獲取的資源是組織發展的基本條件。
	集結效能	有效的善用資源，可以促進生產/服務效率。

價值網路	社會關係	社會使命的推動常需結合各方夥伴，需有動員及調度的能力，在政府、社會及其他組織建立良善協力關係。
永續能力	創新能力	組織能接納新思維，具有創新能力，也代表著除了現有模式外還能適應長期變化。
	財務健全	組織持續發展需要有基本條件，健全的財務結構能確保組織的穩定性。

4. 多元就業開發方案及培力就業計畫可能的社會影響觀察指標

Franks(2012:5)的資源開發方案社會影響評估(Social Impact Assessment of Resource Projects)中，介紹澳洲政府管理及評估資源開發方案社會影響力的立法及政策架構，並指出主要的評估實踐方法。其中 Franks 提出涵蓋四面向改變可能導致社會影響力的產生，本研究採用其架構並於以下列出多元就業開發方案及培力就業計畫可能的社會影響觀察指標：

表 11 多元就業開發方案及培力就業計畫可能之社會影響觀察指標

面向	指標	內容
社會與文化變動	人口和人口統計	● 社區人口變動與增減 ● 薪資所得階級人數變動
	社會基礎設施和服務	● 對於技能的需求與投資 ● 對於教育及訓練的需求與投資
	文化與習俗	● 傳統家庭角色的變化 ● 生產和就業基礎的變化
	勞動力	● 健康與安全 ● 勞動條件 ● 薪資報酬 ● 女性勞動力參與
	弱勢族群	● 弱勢邊緣族群參與及就業公平性的變動
	人權與安全	● 權利意識及社會參與等

經濟變動	利益分配	• 就業情形增減變化 • 社區發展及社會計畫 • 在地組織收入或支出變化
	公共設施	• 對於社區公共設施的需求
社會環境變動	汙染與社區環境景觀	• 社區環境景觀的變化（如空氣、水、噪音、輻射、交通等）
	社區資源可及性及競爭性	• 社區文化資產的變化 • 社區資源的變化（如土地、水、礦產資源等）
	干擾	• 社區經濟與社會活動的干擾
變動過程	社區議和	• 政策透明度、社區諮詢、溝通、參與、賦權、決策者可及性、資訊公開取得
	同意	• 社區主權、同意
	參與	• 社區參與規劃、計畫制訂、監督等過程
	補救	• 社區參與補償、緩解
	協定	• 公平、及時參與各種過程 • 能力和治理（如政府應對管理能力）
	社區發展	• 參與性、社區發展的優先順序

(二)初探多元就業開發方案及培力就業計畫之改變理論模式

在多元就業開發方案及培力就業計畫目標的基礎上，本研究參考國際文獻、相關研究，並利用改變理論的概念，盤點出本計畫相關之利害關係人及其改變如下：

表 12 本研究相關利害關係人之初部盤點

利害關係人	利害關係人子群組	投入	活動產出	成效
-------	----------	----	------	----

申請計畫之民間團體	申請方案之民間團體	人力及時間	• 產出服務計畫 • 產出服務及產品 • 產出觀光路線 • 完成文化及工藝傳承	• 提升組織永續經營 • 提升組織服務專業度 • 提升組織知名度 • 提升組織外部溝通協調能力
	專案經(管)理人	人力及時間	• 聘任人力、人事管理及執行計畫細節 • 參與相關培力課程	• 提升工作能力 • 提升對於社區的認同度
	與計畫相關的其他員工	人力及時間	完成工作內容	• 提升工作能力 • 提升對於社區的認同
進用者	一般進用者	時間	在組織中穩定就業	• 獲得全職雇用和增加每月收入 • 改善健康和減少焦慮 • 提升工作能力 • 提升社交能力、信心及成就感 • 提升對於社區的認同度 • 家庭關係改善
	原為全職員工後轉為創業者	時間及金錢	在組織中穩定就業	• 獲得穩定薪資 • 強化創業能力 • 獲得外部投資 • 建立工作專業能力
進用者家人	家人(父母、兄弟姐妹或其他主要依同生活者)	人力及時間	參加相關活動	• 減少焦慮和壓力 • 改善社交生活 • 家庭關係改善 • 獲得正職工作並增加收入

勞動部及各分署	勞動部及各分署執行計畫者	人力及時間、經費和資源	• 創造在地就業機會 • 辦理各地訓練課程 • 與各地單位溝通協調	• 增加政策宣導效益 • 減少失業補助支出 • 提升政策認同，減少輔導費用
	合作業師	人力及時間	提供諮詢服務	• 增加收入 • 增加對臺灣各地社區型態的認識，進而增加參與相關活動或購買社區產品
採購/合作/服務使用者	民間單位	人力、時間及資源	合作相關活動	• 增加社區凝聚力與認同感 • 增加社區年輕人參與度 • 增加在地就業或創業意願 • 新增在地產業特色開發 • 提升在地文化保存能力
	地方政府	經費和資源	合作相關活動	• 提高政策效益 • 提高地方知名度
	企業	人力及經費	投入經費	• 提高企業名聲 • 提高 CSR 效益
	消費者	無	參加相關活動	• 提升對於社區的認同度 • 增加對當地人、文、地、景的認識
	服務使用者	無	參與相關服務	• 接受相關服務，生活品質有所提升
其他部會	其他中央部會	人力及時間	參與相關會議	減少相關政策費用

本研究在此多元就業開發方案及培力就業計畫之改變理論模式基礎上，並對應計畫目標，初步發展出多元就業開發方案及培力就業計畫之評估構面及指標如下：

表 13 本研究初步評估構面及指標

項目	指標	內涵
就業安定	提供就業機會	組織提供安全合法的就業機會，受雇者獲得工作及穩定的收入，減少失業率及其相關社會支出。
	生活安定	受雇者生活安定度的改變。
人才培育	技能提升	受雇者工作技能提升，品質及效率的改變，以及是否學習到新技能。
	自我價值	受雇者身心狀態穩定度，例如成就感與自信心程度的改變。
永續能力	組織經營能力	組織持續發展需要有基本條件，健全的財務、管理、經營、服務等結構，能確保組織的穩定性。
	創新能力	組織能接納新思維，具有創新能力，也代表著除了現有模式外還能適應長期變化。
價值網絡	社會關係	社會使命的推動常需結合各方夥伴，需有動員及調度的能力，組織與政府、社會及其他組織建立良善協力關係，更具知名度。
社區發展	社區經濟	促進地方發展、區域再生，整體社區經濟收入的改變。
	在地發展	社區發展進程的變化，如社區凝結力的改變，或是公共設施、文化資產等實質上的改變。
社會福祉	社會正義	弱勢邊緣族群參與及就業公平性等權利意識及實際上的改變。

第三章 深度訪談分析

本章節首先說明深度訪談舉辦之目的及會中討論議題，接著簡述本研究遴選受訪談者和規劃訪談之方式。後續以質性方法歸納分析 24 場次深度訪談之結論與重點。最後則統整依據訪談內容，利用改變理論，所得出之多元培力利害關係人初步改變理論模型。

第一節 深度訪談目的及討論議題

為能評估瞭解我國多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案除創造在地就業機會外，對計畫執行後所產生之社會影響力為何，據此，本研究辦理深度訪談，主要研究對象聚焦於執行單位負責人以及專案經（管）理人、專家學者等，透過面對面與上述對象進行對談，獲取本研究所需之資料。此外，藉此瞭解前述發展之多元就業開發方案及培力就業計畫之評估構面及指標，並藉由社會影響力評估工具，進一步了解多元培力計畫可能產生的影響力。

一、討論主題

訪談內容採開放性題綱，瞭解專家學者、以及多元培力執行單位對於計畫參與的經驗及相關看法。藉由投入→產出→成效的進程，深入瞭解執行單位的參與經驗、參與計畫的改變，以至於計畫的影響力，以及改善建議等的提出。訪談大綱分為參與多元就業開發方案及就業培力計畫執行單位之代表、專案經（管）理人及專家學者代表等 3 個版本，詳列如下：

(一)參與多元就業開發方案及就業培力計畫之執行單位負責人

1. 背景

- 如何知道「多元就業開發方案及培力就業計畫」？
- 為何參與此計畫？
- 參與此計畫之時間？

2. 投入

- (1) 組織投入了多少時間、精力或其他資源參與此計畫?
- (2) 組織會如何計算上述所付出之時間、精力或其他資源?

3. 產出

- (1) 組織從上述投入中，獲得哪些產出(例如產品或服務)?

4. 成效

- (1) 參與此計畫後，組織有哪些改變?
- (2) 所參與之計畫與其他相似計畫有何不同?
- (3) 因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變? (例如組織經營及創新能力、與不同單位連結之社會關係、社區經濟及發展等、提供就業落實社會使命等)
- (4) 因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變?
- (5) 是否喜歡因此計畫所帶來的改變(如有)?或者有哪些改變是不喜歡的?
- (6) 請試述這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的?
- (7) 就你觀察，參與此計畫的其他人(如專經、進用人員)有那些改變?
- (8) 就你觀察，參與此計畫的其他人(如專經、進用人員)，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變?
- (9) 參與此計畫的其他人(如專經、進用人員)，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變?
- (10) 承上，你是否喜歡他們因此計畫所帶來的改變(如有)?或者有哪些改變是你不喜歡的?
- (11) 承上，你認為參與此計畫的其他人(如專經、進用人員)這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的?

(二)參與多元就業開發方案及就業培力計畫之執行單位專案經（管）人

1. 背景

- (1) 如何知道「多元就業開發方案及培力就業計畫」？
- (2) 為何參與此計畫？
- (3) 參與此計畫之時間？

2. 投入

- (1) 你投入了多少時間、精力或其他資源參與此計畫？
- (2) 你會如何計算上述所付出之時間、精力或其他資源？

3. 產出

- (1) 你或所屬組織從上述投入中，獲得哪些產出(例如產品或服務)？

4. 成效

- (1) 參與此計畫後，你或所屬組織有哪些改變？
- (2) 你所參與之計畫與其他相似計畫有何不同？
- (3) 因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變？（例如自身技能或自我價值的改變、就業或生活安定程度等）
- (4) 因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變？
- (5) 你是否喜歡因此計畫所帶來的改變（如有）？或者有哪些改變是你不喜歡的？
- (6) 請試述這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的？
- (7) 就你觀察，參與此計畫的其他人(如進用人員或組織)有那些改變？
- (8) 就你觀察，參與此計畫的其他人(如進用人員或組織)，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變？

- (9) 參與此計畫的其他人(如進用人員或組織)，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變?
- (10) 承上，你是否喜歡他們因此計畫所帶來的改變（如有）?或者有哪些改變是你不喜歡的?
- (11) 承上，你認為參與此計畫的其他人(如進用人員或組織)這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的?

(三)專家學者

1. 背景

- (1) 如何知道「多元就業開發方案及培力就業計畫」?
- (2) 為何參與此計畫?
- (3) 參與此計畫之時間?

2. 投入

- (1) 你投入了多少時間、精力或其他資源參與此計畫?
- (2) 你如何投入參與此計畫?
- (3) 就你觀察，參與該計畫之執行單位，投入了多少時間、精力或其他資源參與此計畫?

3. 產出

- (1) 就你觀察，參與該計畫之執行單位，獲得哪些產出(產品或服務)?

4. 成效

- (1) 參與此計畫後，你有哪些改變?
- (2) 就你觀察，此計畫與其他相似計畫有何不同?
- (3) 就你觀察，參與該計畫之執行單位，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變?（例如組織經營及創新能力、與不同單位連結之社會關係、社區經濟及發展等、提供就業落實社會使命等，或者個人自身技能或自我價值的改變、就業或生活安定程度等）
- (4) 就你觀察，參與該計畫之執行單位，因投入參與此計畫所產

生的產出中，有哪些預期及非預期的改變？

(5) 請試述這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的？

(6) 就你觀察，對於參與該計畫之執行單位來說，哪些改變是重大的？

5. 政策的建議與分享

第二節 執行方式

一、參與深度訪談代表

本研究邀請多元就業開發方案及就業培力計畫執行單位之負責人及專案經（管）理人，接受深度訪談。深度訪談對象採用立意抽樣方式選出，專家學者以審查、諮詢及輔導委員參與多元就業開發方案及培力就業計畫之學者及社會影響力相關領域專家為主，受訪談者 4 位；多元培力執行單位則依據全國 5 分署轄區—北基宜花金馬分署、桃竹苗分署、中彰投分署、雲嘉南分署、高屏澎東分署，各邀請兩個單位，包含多元就業開發方案及就業培力計畫之執行單位各一，並訪談其負責人及專案經（管）理人，受訪談者計 20 位。在包含全國 5 分署轄區之單位的基礎上，受訪單位亦涵納多元類別，包含如社會公益、地方產業、觀光休閒、地方產業、文化工藝及其他類別等之單位。

(一)專家學者

專家學者	單位身分	專長領域	受訪者編碼
1	大學教授	多元培力審查、諮及輔導委員、社會影響力	A1
2	大學教授	多元培力審查、諮詢輔導委員、社會影響力	A2
3	大學教授	多元培力審查、諮詢及輔導委員	A3
4	中小企業創辦人	多元培力業師、社會影響力	A4

(二)多元培力執行單位

執行單位	計畫類別	分署轄區	單位服務類別	受訪者編碼(負責人)	受訪者編碼(專經管)
1	多元	北基宜花金馬分署	文化工藝	總幹事 B1	專經 C1
2	多元	桃竹苗分署	地方產業	總幹事 B2	專經 C2
3	多元	中彰投分署	文化工藝	執行長 B3	專經 C3
4	多元	雲嘉南分署	觀光休閒	執行長 B4	專經 C4
5	多元	高屏澎東分署	資源環保	總幹事 B5	專經 C5

6	培力	北基宜花金馬分署	觀光休閒	總幹事 B6	專經 C6
7	培力	桃竹苗分署	社會公益	總幹事 B7	專經 C7
8	培力	中彰投分署	社區服務	理事長 B8	專經 C8
9	培力	雲嘉南分署	地方產業	秘書長 B9	專經 C9
10	培力	高屏澎東分署	資源環保	理事長 B10	專經 C10

二、實施方式

(一)訪談前聯繫

本計畫先行擬定訪談名單後，透過電話及邀請函的發送，邀請專家學者、執行單位負責人及專案經(管)理人參與訪談活動，並以有意願參與者之便利性，安排時間及地點進行深度訪談之拜訪。大多前往專家學者及受訪單位之所在地，少數因受訪者剛好因行程至台北，故約定在自律聯盟辦公室及其他合適之地點。

(二)訪談進行方式

訪談前說明訪談的主題與目的，並提醒訪談過程中會全程錄音，訪談資料僅作為整體分析而非個案探討。進入訪談後，採用半結構式的深度訪談方式，依據訪談大綱進行有目的的談話，部分問題在訪談過程中形成，提問的方式和順序依受訪者的回答及狀況調整，訪談時間約 1-2 小時。訪談後整理成逐字稿，並以此作為質性歸納分析之文本。

第三節 質性歸納分析

依據 24 場次深度訪談之討論內容、逐字稿等文字質性資料，對應本研究欲瞭解我國多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案除創造在地就業機會外，對計畫執行後所產生之社會影響力為何之目的，本計畫在改變理論模式上所發展出之評估構面及指標的基礎上，瞭解受訪者所認知之參與及執行計畫所帶來的改變。

本研究使用歸納方式，經由系統化的資料蒐集，對訪談所得之現象加以分析整理，將各種開放概念，歸納出相同特質，以藉此建立主軸概念，並透過主軸概念的建立，進而形成受訪者對於多元培力就業計畫的「現狀」、「正向改變」、「困境」、「反思」及「建議」等不同討論。本章節聚焦於多元培力執行單位及專案經（管）理人主要改變之呈現（見表 14、15），並以此為基礎，描繪出執行單位及專案經（管）理人參與計畫的改變。

表 14 深度訪談多元培力執行單位之主要改變歸納

主要改變	主軸概念	開放概念
永續能力 提升	因參與計畫， 獲得穩定人力 支持	勞動部計畫提供人力、培訓課程，對於組織發展提供支持。（受訪者 C3）
		勞動部計畫提供人力，非常穩定也很準時。（受訪者 B3）
		勞動部計畫提供的人力，是執行單位創造永續環境的基礎。（受訪者 B8）
		因參與計畫，執行單位獲得人力支持，而人力是完成組織使命最主要的一個條件。（受訪者 C10）
	因參與計畫， 加速組織發展	參與勞動部計畫加速組織發展。（受訪者 B10）
		勞動部計畫的資源是組織發展的加速劑及催化劑。（受訪者 B6）
	因參與計畫， 執行單位確立 發展方向	因參與勞動部計畫發展新的產業。（受訪者 B2）
		因為參與計畫啟動組織業務發展。（受訪者 B3）
		勞動部的支持有如第一桶金。（受訪者 B5）
		勞動部社會型的支持，得以翻轉環境現況；經濟型則推了一把，跨出創業的第一步。（受訪者 B5）

		開啟事業經營的部份，全部歸因於參與多元培力計畫。(受訪者 B7)
		因參與勞動部計畫，執行單位確立發展目標，並依此培養能力。(受訪者 C3)
	因參與計畫， 組織經營能力 提升	財務能力提升，計畫的產業發展增加盈餘，透過計畫及報告整理，財務更清楚。(受訪者 B2)
		計畫中的教育訓練，讓產業能夠升級。(受訪者 B2)
		產業發展有所成果，消費者來自多元管道。(受訪者 B2)
		勞動部計畫提供執行單位立足、狀大的基礎。(受訪者 B5)
		因為參與計畫，執行單位有更多資源可以投入在地發展。(受訪者 B6)
		勞動部是重要的資源提供者，執行單位願意努力做所以得以成長。(受訪者 B7)
		若當初沒有培力計畫，執行單位可能會慢慢縮編，社區會消失。(受訪者 B8)
		因參與勞動部計畫，在社區紮根更深。(受訪者 B9)
		在參與計畫的同時，執行單位會因計畫進程更健全運作。(受訪者 C10)
	因參與計畫， 嘗試參與的空間 變大，創新能力 提升	因為參與計畫促進組織創新。(受訪者 B2)
		提供進用人力參與創新的嘗試及空間。(受訪者 B5)
		因參與勞動部計畫，有更多資源可以發揮新的想法。(受訪者 B6)
		提供年輕人激蕩想法、有所學習的場域。(受訪者 B8)
		因參與計畫，有更多年輕人參與，輔以業師，組織有更多創新的思維。(受訪者 C7)
組織落實 使命，增 進社會福	落實組織使命	勞動部之計畫支持單位持續提供老人送餐服務、偏鄉社區能獲得更多服務。(受訪者 B2)
		因為參與計畫促進公益效益外溢效果。(受訪者 B4)

社		因勞動部計畫，得以持續提供新住民家庭課輔服務。(受訪者 B8)
		勞動部計畫是完成組織使命很大的助力。(受訪者 B9)
建立價值 網絡	因參與計畫， 更具知名度	社區附近居民都認識執行單位，並有正面態度。(受訪者 B2)
		執行單位知名度提升，工作能力提升。(受訪者 B5)
		營收增加，知名度提高，受到大眾肯定。(受訪者 B7)
	因參與計畫， 與其他外部利害關係人建立 良善協力關係	因參與計畫，很多不同單位來參訪。(受訪者 B2)
		執行單位收到其他單位關於申請勞度部多元的請益問題。(受訪者 B5)
		因參與計畫，執行單位深耕地方多年，得到各界認同，才得以獲得在地業者支持，完成旅行碳標籤的研究。(受訪者 C10)
		離開計畫後，仍有很多相關組織欲前來參訪，影響性一直都有。(受訪者 C3)
		因參與計畫，執行單位有機會跟學校合作，並得到學校老師的認同。(受訪者 C5)
		因參與計畫，有更多行銷推廣，連帶有更多媒體及企業的連結。(受訪者 C7)
帶動社區 整體發展	因參與計畫， 在地社區發展 有正向改變	持續申請勞動部方案在於能在偏鄉社區持續有社區互動、社區感染。(受訪者 10)
		全村都認識執行單位，社區凝聚力上升。(受訪者 B8)
		參與勞動部計畫更認同社區，認識也更深入。(受訪者 C2)
	促進地方發展、 區域再生	因為執行單位參與計畫，促進社區鄰里的經濟發展、環境改善。(受訪者 B6)
		因參與勞動部計畫，執行單位為在地帶來更多人潮，經濟收入提高。(受訪者 B6)
		社區能量提升，即使人口不多，但新開了便利商店，家扶中心也來駐點並有合作。(受訪者 B8)
		因參與勞動部計畫，為社區開發更多新的職種。

		(受訪者 B9)
--	--	----------

表 15 深度訪談多元培力專案經（管）理人之主要改變歸納

主要改變	主軸概念	開放概念
就業生活 安定度提 升	因參與計畫， 執行單位在社 區創造新的工 作機會，計畫 參與者得以返 鄉就業	部分進用人力得以返鄉就業，與家人有更多相處時間。(受訪者 B6)
		計畫參與者因工作離家近，與家人時間相處機會更多。(受訪者 C1)
		雖然薪水比前一份工作低，但是計畫參與者有機會得以返鄉。(受訪者 C4)
		因參與計畫，執行單位為偏鄉地區創造新型態的工作機會，提供計畫參與者有多元選擇。(受訪者 C6)
		勞動部計畫的特殊性在於對於偏鄉就業有所幫助。(受訪者 B6)
	因參與計畫， 獲得穩定收入	部分進用人力是家庭主要家計。(受訪者 C3)
		因參與計畫，計畫參與者收入較為穩定。(受訪者 C6)
		計畫提供工作，計畫參與者穩定家庭收入。(受訪者 B2)
	提供中高齡就 業機會	中高齡工作不易，可以參與計畫不無小補。(受訪者 C2)
		中高齡就業不易，計畫參與者珍惜工作。(受訪者 C4)
		中高齡仍有工作機會，並且有新的學習。(受訪者 C4)
	培力計畫參與 者，未來再就 業的能力	讓原本無法進入到正常就業市場的人，有機會重新調整，未來可以有所選擇。(受訪者 B6)
		執行單位提供計畫中弱勢族群教育訓練，開始想像自己未來的路，並賦予其專長。(受訪者 B4)
		執行單位提供計畫中進用人力在實務工作中學習的場域。(受訪者 B8)
個人能力		在工作的過程中，專經參與者學習如何成為一名專業經理人。(受訪者 C5)

及自我價值之提升	因參與計畫，工作技能提升（商業經營）	在工作的過程中，專經參與者學習商業思考及經營。（受訪者 C5）
		因參與計畫，專經參與者對於如何營運一個計畫有更貼近真實的認識。（受訪者 C5）
		在工作的過程中，專經參與者累積的能力和經驗，有助對於創業想像的落實。（受訪者 C9）
	因參與計畫，工作技能提升（領導）	擔任專經後，學習如何跟大家合作、一起工作。（受訪者 C3）
		在工作的過程中，專經參與者最大的挑戰是帶人和領導，也是收穫最多的地方。（受訪者 C9）
	因參與計畫，工作技能提升（新的技能）	部分進用人員未具就業力，在參與計畫的過程中，慢慢培訓，獲得證照等。（受訪者 C3）
		在工作的過程中，因工作需求，計畫參與者學習到新的工作技能。（受訪者 C6）
		因參與計畫，中高齡進用人員有各自的學習，如從完全不識字到會寫自己的名字。（受訪者 C10）
	因參與計畫，工作技能提升（溝通協調）	計畫參與者在工作中發揮所長，並克服過去不太會跟人群溝通的困境，有新的學習。（受訪者 C4）
		在工作的過程中，專經參與者學習如何和年紀較大的進用人員溝通。（受訪者 C6）
		因參與計畫，專經參與者學習與各界內外利害關係人溝通協調。（受訪者 C6）
	因參與計畫，工作技能提升（綜合）	專經課程提供工作所需之學習。（受訪者 C2）
		因參與計畫，計畫參與者對於組織之專業知識知能有所提升。（受訪者 C6）
		在工作的過程中，專經參與者增加很多不同經驗，對於事情的考慮更週周全。（受訪者 C9）
	因參與計畫，未來有更多就業選擇	原計畫人員經過執行單位訓練，找到更好的工作。（受訪者 B5）
		因參與計畫，專經參與者累積相關能力和經驗，得以實際去創業。（受訪者 C9）
	因參與計畫，自信心或成就感等有所提升	執行單位提供計畫中進用人力口語、表達、電腦等訓練，溝通能力提升，自信心提高。（受訪者 B5）
		專經比起進用人員需要負擔更多責任，但也較有

		成就感。(受訪者 C2)
		在工作的過程中，計畫參與者有所學習，更有成就感。(受訪者 C5)
		因參與計畫，中高齡進用人員參與者有穩定的收入，找到自己的價值。(受訪者 C10)

一、多元培力執行單位之改變

(一)加速催化組織發展，落實使命增進社會福祉

非營利組織的發展及使命落實，大多由人力資源的投入所實踐，因此，很多受訪單位皆表示，勞動部提供補助之穩定人力，如受訪者 B3 所言，「...他（勞動部）給我們的那種人事穩定的支持，那是真的很穩定的支持，他甚至比別的單位都更穩定...」，而在此基礎上，組織利用此資源逐步發展、實踐使命。另一方面，也有許多組織，將參與多元就業開發方案分為社會型、經濟型、相對補助，以及培力就業計畫，視為組織發展的進程，如受訪者 C10「...就是先把社會型的基本面的東西先執行好，那準備足夠之後，再往下個階段，就是經濟型...然後加上組織的目標跟期待，把不同年度可以做的工作去做加乘，所以最後才會一直到培力計畫。」

對於執行單位來說，勞動部所提供之穩定人力及其他資源，對於組織的發展至關重要，有可能是組織啟動計畫的推手：

「今天是因為有勞動部的資源，所以我們可以常駐在這個區域...（勞動部）是個催化劑跟加速器。」（受訪者 B6）

許多組織負責人受訪者皆認同勞動部的資源為組織發展所帶來的成果：

「...以我們整個歷程來說，如果沒有這些多元的方案，就沒有這些成果，大概佔了百分之八九十」（受訪者 B5）

「...扎根更深，然後走路有風啦，就是別人當你是 somebody...

我還記得前幾年很多人來這邊工作，沒有人甩我，到現在有人來跟我說，現在那裡還有工作機會嗎？」(受訪者 B9)

「就是因為有勞動部，我們才會一直去求新求變，因為上面的要求啊。沒有勞動部的要求，產業就不會做了。」(受訪者 B2)

除了組織被更多人認可、發展持續推進外，當提到若沒有勞動部的資源投入，許多受訪者亦表示組織的發展會受到程度不等之影響：

「可能我們就慢慢縮編，社區就不見了。」(受訪者 B8)

「...當然一個是慢、一個就比較不會那麼精緻...原來只是社區營造，不是事業，(事業)完全是勞動部(催生出來的)...」
(受訪者 B7)

「比較像是第一桶金的概念，如果沒有勞動部我們也會做到，但是效果沒有這麼好，會時間比較久或是範圍比較小。」(受訪者 B5)

如上所言，有些受訪者評估若當初沒有勞動部的資源，組織可能無以為繼，然而由於大部分之受訪單位，皆有和其他政府部門及民間團體合作之經驗，如申請農委會、文化部、觀光局、經濟部、地方政府、原委會、客委會或其他民間單位的資源等，所以大多受訪者表示，即便沒有勞動部的支持，組織的發展可能會受到時間及規模的限制，但是仍對於持續發展落實使命表現出信心。由此可推斷，對於多元培力執行單位來說，勞動部的資源不一定是組織持續發展的必然，但仍可顯示其為具有一定程度重要性之第一桶金，或是催化劑、加速器，組織的發展在多元培力計畫的支持下得以成長，仍舊需仰賴組織之核心價值與願景，如受訪者 B9 所言：

「我覺得這是一個組織本身的承諾啦，我覺得組織本身並不是只是去執行政府的方案，而是組織有組織的使命，那我重

視的是，我覺得是政府給了我們資源去協助我們完成我們的使命。」

此亦回應至受訪者 C10 的經驗，組織依循著原有之發展目標，利用勞動部的資源借力使力，持續落實組織使命，增進社會福祉。

(二)永續能力提升

穩定的人事支持讓仰賴人力資源落實使命、實踐業務的執行單位，得以持續發展，連帶帶動組織成長，如受訪者 B5 所言，參加勞動部的計畫，整體協會能量提升，受益良多。因為組織一旦參與多元培力計畫，「...就會逼著你越來越健全，因為你提案的條件就是，組織要健全的運作。(受訪者 C10)」透過計畫的撰寫、審查、定期輔導及查核，建立起執行單位健全的工作模式。

很多受訪者皆表示，在執行計畫的過程中，無論是組織、專案經（管）理人或是進用人員，皆有不斷學習成長的機會。尤其在經營管理面向，透過計畫的執行、進度管控及人員管理，組織的管理能力皆有所提升；而勞動部人力費用的支持，一部份減輕了組織人事費的壓力，另一部分則有機會利用此人力資源發展產業，進而提升其財務能力：

「...（財務能力）當然有提升。我們覺得說，產業透過這個模式，會增加我們組織的盈餘，也是一個方式啊...」（受訪者 B2）如受訪者 B2 所言，其組織財務能力的提升一部分來自於產業的發展，而產業一開始得以發展，則是仰賴多元培力計畫的執行，受訪者 C3 亦表達類似經驗：

「...真的要做的事情都確立下來，能力的培養也都有，我覺得計畫最大的影響是這樣...最大的優勢一個是支持人事費...另外一個他對於工作者培訓這件事的費用，也很願意給。」

除了管理及財務能力的成長外，健全的經營、服務等結構，亦為確保組織穩定及永續發展的基本條件之一。而多元培力計畫

中所提供之各項培力課程，如受訪者 C3 上述所提及，以及後續的輔導機制，為執行單位開展、升級其產業或服務的關鍵要素：

「...多元方案的優點，他不只是讓我們開了個計畫案...他有設定輔導機制，有專業的輔導系統。」(受訪者 B7)

在經營管理提升的基礎上，透過多元培力計畫所提供的經費及資源，一方面，執行單位有更多機會可以招募到年輕人、或是拓展不同視野的高度廣度：

「我覺得非常好的地方是，他除了有些年輕人的新血進來之外，新血就表示可能會有新的想法、創意，再來還有所謂的輔導老師會給建議...」(受訪者 C7)

另一方面，也創造了執行單位可以發揮創意、落實創新的運作空間，如受訪者 B8 所述，「...第一個是要給他們很充分的參與感，讓他們盡力去做，創新這部分，很多東西都是他們進來想的，產品部分有、課程也有啊...」其亦強調，執行計畫的過程失敗幾場都不要緊，嘗試才是最重要的，然後再去修正調整。

綜觀而言，多元培力計畫的執行，對於組織規模、發展進程各異的執行單位來說，扮演的角色及帶來的意義不盡相同。有單位因參與多元培力計畫，進而確立未來發展的方向，也有單位無中生有開展了新的業務、或是持續升級原有之服務或產業等。

「...(勞動部)提供人力給我，讓我們的資源能夠一起發芽啦，然後經過這些過程，陸續地讓我們能夠成長。我們現在算是邁入永續...」(受訪者 B2)

故組織在投入的過程中，因執行計畫所產生的成果或是學習到之能力面向亦有所差異，然而無論是組織管理、財務、服務專業、經營或是創新能力的提升，皆有助於其發展穩定度，並帶動組織永續發展。

(三)建立價值網絡，帶動社區發展

非營利組織社會使命的推動，常常需要結合各方夥伴，而參與多元培力計畫，除了讓執行單位內部溝通的機會變多之外，亦串連了很多外部利害關係人。對於執行單位來說，首要之利害關係人即為勞動部，很多單位皆表示在此過程中與勞動部或其他政府單位產生更多連結。受訪者 B4 即表示，因為單位參與了多元培力計畫，對於政府部門的運作更為了解，也連帶在與其他政府部門申請方案、合作時，變得更為積極且更有意願嘗試。而這樣的連結亦為雙向的：

「...現在很多遊覽車、縣政府都來我們這邊參訪...在地的產業問，我們會把勞動部再推銷出去。」(受訪者 B2)

透過如此傳播，執行單位反過來為勞動部創造更多連結：

「...甚至連隔壁相同的巡守隊、環保團體都覺得我們做得不錯，也會來跟我們請教，也是要跟勞動部提多元的計畫，今年好像有提出了，都是我們影響的啊。」(受訪者 B5)

另一方面，也顯示執行單位因為參與多元培力計畫，與其他社區及民間組織建立更多接觸點，並以「前輩」的角色，分享單位經驗，對於自身成果有所肯定。而很多執行單位，如上受訪者 B5 所言，也在執行計畫的過程中、甚至是計畫結束後，持續被賦能(empowered)：

「自從申請了這個方案後，他們(意指組織其他管理層，以下皆同)的視野變大了，為什麼？因為他們認為這是他們的驕傲，更有尊嚴，這是很重要的改變。如果沒有這個計畫，他跟其他社區是一樣的，很多社區看到這個成就，會覺得我們也可以...光社區的改變就值得驕傲了。」(受訪者 B4)

「我們之前是多元績優單位...那我們這幾年都停了，還是有很多原鄉或社區組織想要來這邊看我們的經驗...影響性一直都有。」(受訪者 C3)

藉由受訪者 C3、B4 及 B5 的描述可觀察到，執行單位因為多元培力計畫有了新的社會連結，而這些連結某種程度作為肯定其成果之存在。

對於大部分執行單位來說，參與多元培力計畫，不僅僅是增加了與政府單位、其他公益團體的連結，也創造了更多與不同單位接觸的機會，例如學校、媒體及企業等：

「他（老師）覺得透過協會的活動、協會在做的事，完全貼近地方認同，也符合學校本來就是要帶孩子去認同他的故鄉這件事...」（受訪者 C5）

「培力計畫進來之後，行銷就多了，行銷多了那相對的媒體也多了，媒體來了採訪也多了，企業也越來越多...」（受訪者 C7）

執行單位也有機會在此基礎上，透過社會關係，動員相關單位，共同創造更多改變。如受訪者 C10 分享，該單位近日因認證需求，需連結該地區眾多公司行號索取非公開之相關數據資料，而由於單位已在地方深耕十年，得到各業者認同，才有機會得以完成原本幾近不可能的任務。

另一方面，對於部分執行單位來說，創造與某些外部利害關係人的關係為其達成目標之手段：

「後來我也覺得，多元就業，社會型經濟型到培力我們會這麼長時間跟勞動部合作，很重要的原因之一就是有一個社區互動的概念。我們要改變社區的概念、不管強化或弱化，大家聊聊八卦，我們後來我就想到這樣的方式，來去做社區感染，是一個很好的方式。包含社區和社區的對話，還有社區跟遊客的對話。」（受訪者 B10）

根據受訪者 B10 的經驗，該單位透過多元培力計畫，與其他社區產生對話，推廣理念，以此感染其他在地社區及居民，並藉由其在計畫中所發展之遊程，共同與前來之遊客做環境生態觀念上的

溝通。

從受訪者的分享發現，許多與外部建立良善關係的執行單位，在社區發展的面向上通常也有加乘效果。例如受訪者 B6 提及，自從進駐該地區後，與組織合作的當地農夫開始有經濟收入、成立農夫市集，因此帶動人潮、促進在地經濟；或是受訪者 B9 也表示，除了與在地農夫的合作外，在計畫執行的過程中也開發了很多新的職種，促進在地發展。另外，也有吸引其他民間組織至社區駐點的經驗：

「我們社區人口才 1000 多，但今年新開了一間 7-Eleven，而且生意比更熱鬧的地方還好。連家扶中心都來駐點，並結合我們這邊的體驗，讓他們的服務對象去學習。」受訪者 B8
受訪者 A2 直指，若單位沒有跟在地做連結，產生的效益會很有限：「在地的連結網絡是他（執行單位）成功很重要的因素，就是他的社會網絡必須要紮根。」

綜合受訪者的經驗，可以觀察到很多執行單位，透過多元培力計畫，與不同外部利害關係人，如政府部門、學者專家、社區組織、企業、消費者及其他民間單位等，建立社會關係、甚至是良善的協力關係，創造價值網絡，展現其動員及調度的組織能力。與此同時，執行單位亦受惠於此價值網絡，受到正向的反饋，並從中創造更多改變。在此正向循環中，社區發展亦受到影響，有機會因此促進地方發展，包含社區經濟、社區凝結力及共識，或是產生生態環境、文化資產等實質上的影響力。

二、多元培力專案經（管）理之改變

「就地方發展，不管做什麼事，其實回歸到最源頭，人是最重要的。沒有人，這件事情是無法完成的。那對的事，要有人來做，然後，人也要做對的事。所以，這相互之間的關係，我覺得很重要。所以，有多少影響力？如果就我們自己的組

織來講，我覺得進用人員，是讓我們把這些事情完成，最主要的一個條件。」（受訪者 C10）

非營利組織使命實踐的關鍵在於人，而多元就業開發方案及培力就業計畫除了創造在地就業機會外，亦培力參與計畫之專案經（管）理人及進用人員，接下來將以專案經（管）理人為主及進用人員為輔，呈現其參與過程中之改變。

（一）就業生活安定度提升

在很多受訪者的實際經驗中，部分專案經（管）理人及進用人員，尤其是多元就業開發方案裡面的參與者，肩負著家庭經濟的壓力，或是面臨中高齡找工作或轉職不易：

「協會這邊的工作...是怎麼樣一個存在...她老公在家裡就不是經濟產值，可能就是需要被照顧的對象。所以我們才發現說原來這十幾位婦女...工作很辛苦，然後又是家裡的主要家計。」（受訪者 C3）

「大家都很珍惜這份工作...其實中高齡要找到一份工作其實真的不容易...」（受訪者 C4）

「我覺得中高齡真的是...像很多之前的工廠都移到大陸啊，很多中年轉業去一般就業真的很困難，這個可以做的話，真的就是不無小補。」（受訪者 C2）

部分受訪者則表示，有些工作其實不難找，例如清潔相關的工作，而且薪水不見得比進用人員少，但是相比起來，執行單位的工作大多比較具有多樣性、跟社會比較多互動。

除了中高齡就業外，多元培力計畫亦為較為偏遠的地區創造了新的工作職場及機會：

「其實勞動部這個有它的特殊性，對於在地的人是有幫助，這是確實的...影響最大其實真的就是可用的人變多了，用這樣的一個案子，我們可以去聘用在地一些原本可能沒有辦法進入到正常就業市場的人...讓他們未來是有選擇的...至少這

個方案給像這樣的區域一個選擇機會，不然他們沒辦法改變，永遠都是這個樣子。」(受訪者 B6)

受訪者 B8 分享該單位所在之地區，在地方創生中被定義為偏鄉，卻有不少年輕人因培力計畫而有機會返鄉或留鄉工作。在偏鄉，工作類型大多侷限於小本生意，或是臨時工作：

「小攤子的話，通常比較累，就看他們到底要做到什麼程度。有些同事還是有經濟需求，有經濟需求在我們這個領域會比較好一點...薪水就比較有保障。」(受訪者 C6)

所謂的有保障，意指多元培力計畫參與者的每月薪資穩定，可以預期每月工作時間及收入，因而有做未來規劃之依據。

然而，也有部分受訪者表示，對於他們來說更顯著的改變是有機會回家陪家人：

「因為以前的話變成說你都在外面的時間比較多，然後現在的話...上下班大概都二十分鐘，『咻』就到了，所以在家的時間變長了，然後又早睡早起。之前的話晚餐很少家裡吃，現在比較有機會在家裡吃晚餐。老媽也會煮得比較開心，會覺得說女兒回家吃飯。」(受訪者 C4)

除了受訪者 C4 的個人經驗外，他也分享他的同事臥虎藏龍，有人過去在台北百萬年薪、也有人在海外有十七年的業務經驗，薪水並不是他們在單位工作的首要考量，而是能夠返鄉生活、陪家人，持續有社會接觸。

由此可見，多元培力計畫除了提供參與者工作機會及穩定的收入外，也為部分參與者生活的安定度帶來了正向改變，例如有受訪者 C5 分享參計畫後，工時穩定，壓力減低，吃胃藥的次數大幅降低，感到身體變得更為健康；受訪者 C4 則如上所述，從一天到晚往跑的業務進入到早睡早起的生活模式，甚至因有更多時間陪伴家人，促進家庭和樂。

一般來說，多元培力計畫結束後，專案經（管）理人及進用

人員有機會持續留在原單位工作，或是再次投入一般就業職場。為回應多元培力計畫減緩失業人口之初衷，執行單位通常肩負培力場域的角色，透過執行計畫的過程，儲備參與計畫之專案經（管）理人及進用人員之能力，以延續其就業安定度。大部分身為負責人的受訪者皆表達對於參與者再就業的重視：

「政府的政策就是照顧弱勢，那所謂的弱勢，不外乎中高齡、身障、低收入戶...我們會希望他找出屬於他自己想像的路，所以我們這邊對於教育訓練非常用心...我們這邊規劃的，當然都是一路到底，以後可找到工作的。」受訪者 B4

「我們在教育訓練上面，主要都是在產業的升級，儲備他們的能力，未來他離開，他可以在就業，這一點很重要。」（受訪者 B2）

「慢慢從他們興趣找出方向，在實務工作中培養。我們鼓勵他們激盪新想法，要有所學習，帶動年輕人向上發展...希望培養年輕人在計畫、社區融合等能力，年輕人只會讀書、沒有能力，也面臨低薪的問題...年輕人培養出能力，將來若回到自己社區，也是一大助力。」（受訪者 B8）

而認為青年「畢業即失業」的受訪者 C5，一路從進用人員轉至專案經理則相當肯定這樣的培力場域，表示「其實這是一個很好學習經驗的場所...企業沒有時間等你成長、沒有時間給你犯錯，總幹事的風格加上勞動部的計畫本身在培訓人才，在過程中帶著你，再去企業也不遲。」

與上述意見相似，受訪者 B6 則是直接點出非營利組織型態的獨特性，讓部分計畫參與者得以在較為彈性的職場中調整、裝備自己的能力及心態：

「...很多人是真的需要工作，他不是不想工作，他需要工作，但他們沒有能力去工作，我講沒有能力不見得是工作能力...他可能沒有這樣的心態或是他不適應大多數人的職場。藉由

協會這種不正常的職場，我講的不正常是指比較通融，這些彈性可以慢慢把他調整回可以回歸到正常的職場。那我相信這個對社會是有利的，這方案不管是對協會來講，對於失業者來講，或對於社會的安定性來講，我覺得這個是有的。」
(受訪者 B6)

就業安定度從提供工作機會、過程中儲備能力、以至重新投入職場一脈延續，執行單位有機會運用多元培力計畫的資源，將之發揮至極致，參與者則可以在相較之下較為彈性的職場中得到穩定的工作、增加技能，在計畫結束後可以找到其他合適的工作及好的待遇；於此同時，執行單位利用這樣的人力資源，共同投入、實踐單位願景。

(二)個人能力及自我價值提升

如上段所述，除了作為培力場域的執行單位，運用多元培力計畫的資源，在每日工作中從各個面向、安排課程培育參與者外；勞動部各分署亦提供各式各樣的培力課程讓參與者進修，提供其工作所需具備之能力。

「...有些時候一個人會失業，有時候可能是來自於他的工作能力，不一定只是缺乏工作機會而已...所以透過計畫，慢慢慢慢去培訓...」(受訪者 C3)

參與計畫後，有受訪者表示對農業有更深入的了解、也有受訪者開始對地方文化歷史如數家珍，幾乎所有受訪專經皆表示在工作技能上都有所成長，無論是對於組織服務、產品專業知能的了解、工作效率、或是面對不同工作內容所需具備之能力等，大多皆有所提升。例如受訪者 C6 分享，「因為導覽，所以就是在表達能力上，與一群人接觸的情況下，這部分其實算提升很多。因為本身是工科的，其實根本就不需要（不會）碰到這種東西...」，原本自身所學與工作較無直接關聯的他，透過多元培力計畫中培力

課程的資源，展開了新的學習，「(工作能力)一定是有提升的，你沒有提升，能力一定不夠，像以前農事，你只要會做，但你現在還要可以教人，要讓大家聽得進去...專業人員如何變成一個好老師，這很重要，當然我們內部教育訓練，就會有相關的訓練。」

因著單位的工作屬性，執行單位規劃符合自己計畫需求之培力課程，而透過進修課程以及每日工作累積的能力與經驗中，有些專案經(管)理人及進用人員因而有機會提早投入一般職場，如受訪者 B8 分享，「...最近這幾個離職的，是因為他已經找到比這裡更好的工作了，那也經過我們的一些訓練，別人好像也肯定了，這樣也好啦。」

有些受訪者表示，根據他們的觀察，不少進用人員在計畫執行的過程中，學習到新的專業技能及知識、工作品質及效率的提升，或是增進原本不擅長之能力，進而有所改變：

「我們這邊有一個中低收入戶的，他的情況就是之前的工作都待不久，都是被開除的，可是他今天來這邊，可能他真的是學以致用。他你看得出來他跟人家講話怕怕的，可是現在慢慢地，就是整個儀式結束之後，他也會稍微跟家長寒暄一下，抱小孩一下，也會陪我到外面送客人這樣。」(受訪者 C4)

「...我舉一個阿姨好了，他不會寫字、不認識字，也不會寫自己的名字，他說，他來上班，最大的收穫，是會寫自己的名字，因為要簽到。」(受訪者 C10)

也有許多進用人員在日常工作的投入中，逐漸增加自信及成就感：

「我們媽媽(進用人員)那邊，他們更有自信心...我很期待媽媽們可以在年底之後更愛自己。」(受訪者 C5)

「有的時候上課需要我們協會出去推廣的，我們就派他出去上課，當然他第一次不會很自然，但他會越來越駕輕就熟，也對自己越來越有信心。」(受訪者 B5)

另外，也有單位翻轉了進用人員的角色，受訪者 B10 將計畫中的進用人員，定位為傳授傳統經驗的老師，請其貢獻腦力而非借用勞力，自然而然賦權長者：

「要把文化做適當的保存，不是放在博物館，而是把它拿來用。怎麼拿來用就是拿來做觀光，所以說呢，我們就需要這些中高齡的人力，來去提供他能夠真正提供的東西。我們需要他的智慧...」（受訪者 B10）

而對於有些專案經（管）理人來說，領導能力的發展，以及對於經營、或是商業模式的認識，是他們感受較為深刻的，例如受訪者 C3 分享，「我覺得我在這邊影響比較大，就是真的怎麼學上一個位子，然後怎麼在這個位子上跟大家一起工作這件事。」而從進用人員到專經，受訪者 C5 開始感受到明顯不同：「我要去思考我要怎麼帶人、怎麼安排培訓的課程、還有那些行政核銷，還要去思考怎麼創造盈餘收入。」在執行計畫中，受訪者 C5 開始將商業模式納入思量，「在專業領域裡，我被逼著去思考商業模式這件事...台灣協會的難處就是一直拿政府補助，這真的是一個難處，沒有政府補助理想就會斷掉。如果不去學會商業經營，真的好像沒有另外的方法，我算是重新認識商業的部分。」而透過課程以及實際擔任專經的經驗，有創業夢的他也指出：「...我發現我創業的梦想非常天真。現在有在認真思考，我要怎麼創業。」

在再就業的想像中，除了至一般工作場域工作外，創業也是其中一環。受訪的專經 C9，即是受訪者中唯一一個非現任專經，且已自行創業的。受訪者 C9 表示，他在培力就業計畫開始前，即已在該單位任職，原本學會計的他，在作為專經參與計畫後，個人最有感的部分是：「...最大的挑戰是帶人和領導，規劃可以修正，但帶人很難。實際發生之後，才知道怎麼一起去完成...先前只知道怎麼做行政工作，與政府部門溝通，但沒有辦法帶領大家把事情做更好。」他覺得個人受益最多的部分在於，作為專經的

過程中，他各式各樣的經驗增加了很多，讓他更知道之後若遇到類似的事情，可以怎麼做、如何考量會更為周全。而在這些第一線實際接觸產業的經驗，讓他對於產業不再只是單純的想像，過程中專業能力的養成，則有助於他投入創業的領域。

三、小結

多元就業開發方案包含社會型、經濟型、相對補助等三種類型，以及培力就業計畫，已創造十多萬就業機會，然而除了創造在地工作機會之外，本研究也透過 24 場次之深度訪談結果，深入瞭解多元培力就業計畫之於執行單位及專案經（理）人之意義，並初步歸納出計畫執行單位及專案經（管）理人在參與及執行計畫後的改變，以及計畫所產生的社會影響力。

參與多元培力計畫，對於執行單位來說，往往是組織成長的加速器，或是發展新業務的第一桶金，透過計畫人力資源的挹注，有助於執行單位持續落實組織使命，而多元培力計畫對於各組織造成改變的程度則受到外在影響，如受到其他經費的支持，而略有不同。穩定的人事支持之外，多元培力計畫提供之培力課程、以及培力計畫之外部諮詢輔導等，依據組織規模、發展進程的不同，在組織管理、財務、服務專業、經營或是創新能力的提升有所差異，但大抵皆有助於帶動組織永續發展。此外，執行單位亦透過計畫連結更多利害關係人，建立良善協力關係，創造價值網絡，受到正向的反饋，並在此正向循環中，創造更多如地方發展等之改變。

對於專案經（管）理人來說，參與計畫一方面為其提供就業機會，另一方面則有機會提升個人工作技能及自我價值。多元培力計畫不僅提供就業機會、穩定收入，也為偏鄉創造工作機會，或是讓欲返鄉、留鄉或單純移居的計畫參與者有多元工作的選擇，為專案經（管）理人生活安定度帶來正向改變。計畫中的培力課程，以及作為培力場域的執行單位，為專案經（管）理在執行計畫的過程中儲備未來投入職

場的能力，無論是專業知識及技能的提升、工作品質及效率的提升、領導力的發展，或是對於組織經營、商業模式的學習等，皆有助於其日後的就業或創業發展。

透過深度訪談歸納的結果，本研究依據改變理論，對應多元及培力計畫各自的目的，發展出多元培力計畫執行單位、專案經（管）理人的改變理論模型初版（見圖 14、15），描繪其投入、產出、短中長期成果、外在影響以及非預期成果。然而，本研究雖聚焦在組織及案經（管）理人在參與執行計畫中的改變，但是改變的效益往往會如四通八達的網絡般擴散出去，連帶影響其他利害關係人，為其帶來更多正向改變，誠如受訪者 B6 所描述：

「我覺得這個效益是會擴散的，因為除了工作機會，像我們今年來講，我們也開始一些平台，即便沒有在我們協會工作的居民，他們的一些農場、資源會藉由我們協會被看見。實際面上來說，他們就增加收入；社會來講，其實也會覺得他的環境被改善了，然後他的家庭氛圍改善。因為我們是一個環境教育...我們不只是很單純的講座，會有一些務實面的講解行為並重，你了解，你要去實行、不然沒有用。其實像原本在我們那些區域，有些是慣行農法、噴灑農藥，當你的農事行為改善，當然現實面人就變健康了，環境就變好了。東西比較好賣了那你的收入也變得比較好，人就比較開朗，生命就比較漂亮了。」

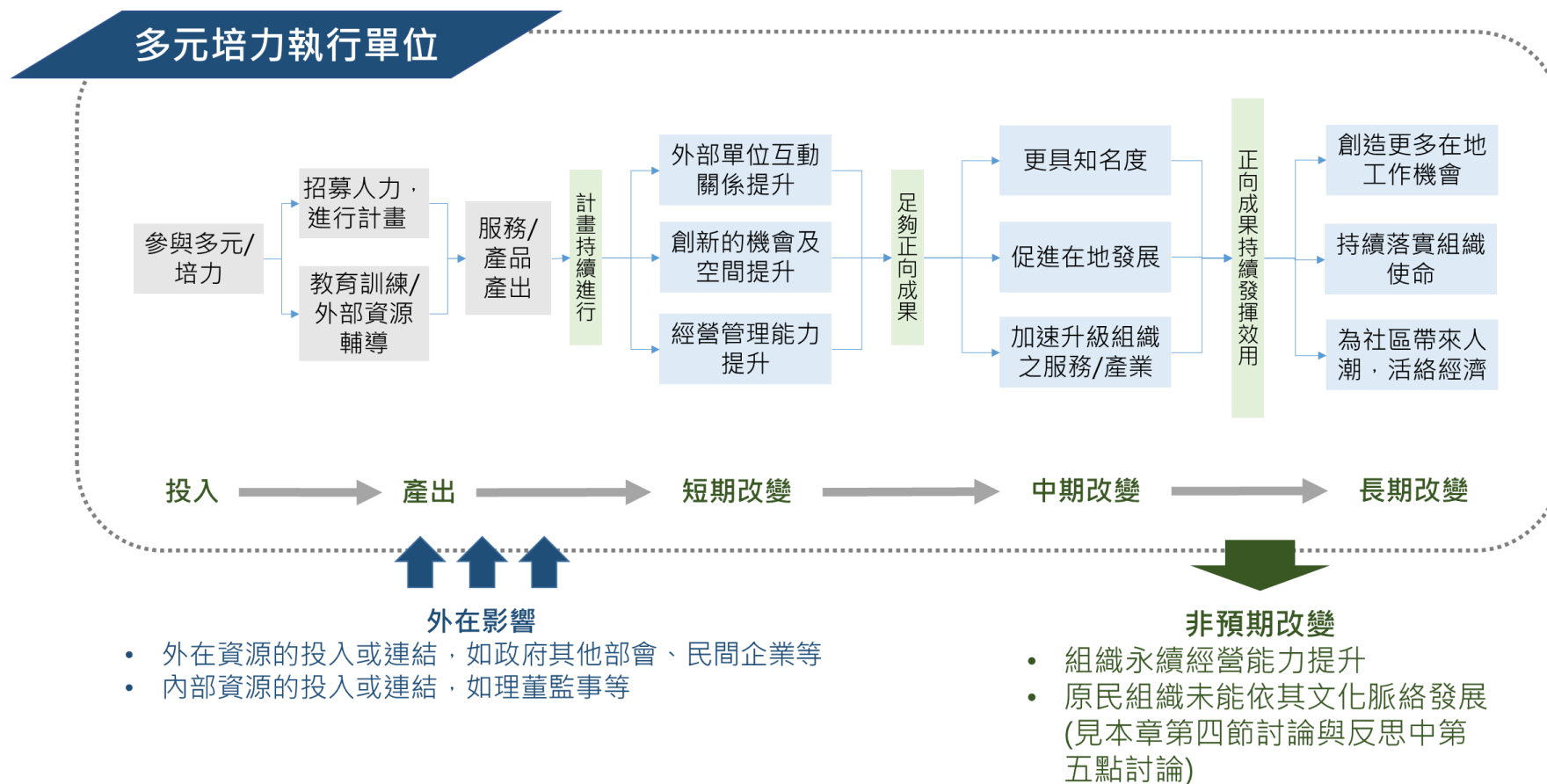


圖 14 多元培力計畫執行單位影響力地圖初版

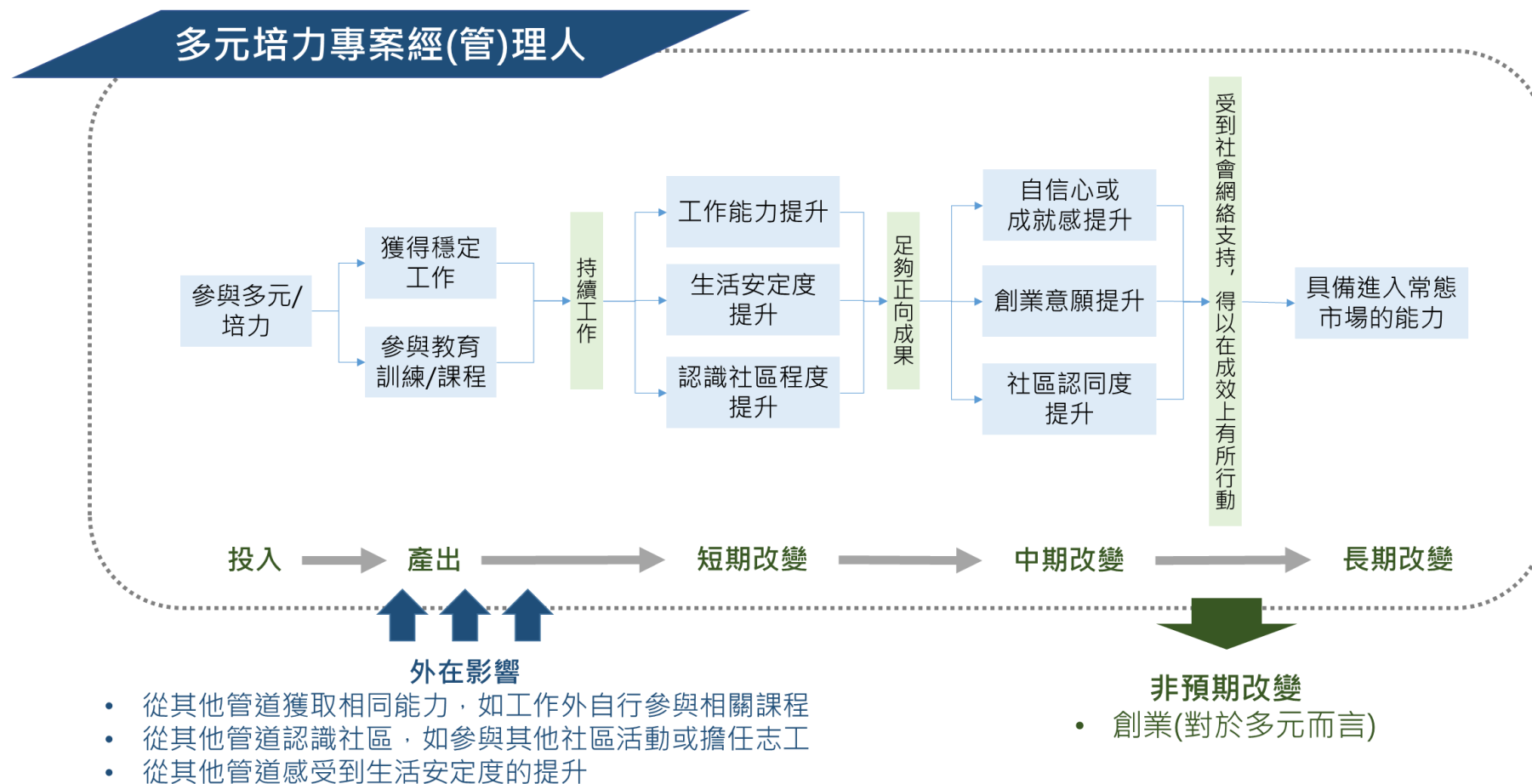


圖 15 多元培力計畫專案經(管)理人影響力地圖初版

第四節 討論與反思

一、執行單位穩定發展及作為培力場域之間的平衡

如前段討論，執行單位最重要的資本之一即為人力資本，人員的穩定性及專業度對於單位發展的永續性至關重要。當計畫以特定對象為主，單位僅能有限度地僱用所需人才的情況下，常面臨到一方面需花時間精力訓練、磨合，另一方面則仍舊要維持單位的正常營運。計畫人力的流動、延遲遞補，或是招募不到合適的人手，仍是很多受訪者提出的問題與討論：

「...我們要找的人的性向，其實他是要對這個地方要有興趣的...這樣我們就可以把他訓練出來，驅動力比較高。如果說他只是想要混的，那個再多也沒有用。之前就很多想混的，很多人覺得這是公家出的錢啊，你為什麼要管我們那麼嚴...」受訪者 B5

「...我們以前都在正式公司工作，所以我們有正式公司的那種思維嘛。可是多元這邊不是，多元這邊就四面八方進來的人都有...就是他們的思維我會覺得，奇怪，工作不是應該這樣嗎，他的思維就是不太一樣...」（受訪者 C4）

除了希望招募到對於工作內容有興趣、工作態度較為積極或是具備所謂一般工作思維的夥伴之外，也有受訪者進一步期待應徵者以自我培養的心態進入計畫：

「...我們要培訓人，這些人他是不是用自我培養的概念來看這個計畫，這是一個很大的疑問，如果我今天是用一個自我培養的概念，其實大家都很輕鬆，可是如果他覺得說我今天就是來賺這筆錢而已，那就是另外一回事了。」（受訪者 B9）

受訪者 A1 認為，最主要的原因之一在於，計畫中提供的培力課程、訓練，較少顧及計畫參與者的心態，較難引起個人工作的動機動能：

「...我們要改變 mindset(心態)，但現在提供的都是技術型的課

程，mindset 的投資看不到...要有不同的層次，有技術的層次，也要有 mindset，一個可見一個不可見...mindset 沒有處理，個人動機、動難的部分沒有在裡面。」(受訪者 A1)

因此，即便執行單位對於招募計畫夥伴有各自的期待，在目前的計畫架構中，當個人動機動能較少被顧及的情況下，仍然或多或少會面臨到人力進用上的問題，無論是人員進入計畫後因各種原因過不久就離職、聘僱不到同時滿足計畫條件及組織期待的人選，因此只好先將名額暫時空著、或是訓練磨合的成本高於預期，如有受訪負責人透露對於現任專經的專業表現尚在觀察中等，這些對於組織穩定經營的挑戰都不在少數。

回歸到多元培力計畫目標，無論是多元就業開發方案的促進各方協力關係、促進地方發展、創造失業者在地就業機會，或是培力就業計畫的區域再生發展、社會性創業或就業支持系統等，對於組織來說，都聚焦在穩定發展及作為培力場域培育人才。從受訪者的經驗可看到，多元培力計畫提供的人力對於組織來說相當重要，不少執行單位也因為穩定的資源而得以加速發展或升級服務產業，並作為人才培育的場域，然而組織的體質、規模、發展進程以及各種內外在因素，可能都會影響執行單位對於組織穩定發展及作為培力場域培育人才之間的平衡拿捏的能力及包容承受度，所有計畫中正負向影響的總和將決定執行單位的發展樣貌。

二、專案經（管）理人的角色與功能定位

專案經理人，一般來說，通常被定義為策劃、執行計畫，讓專案能夠順利進行，在計畫中擁有一定的權力並能夠為計畫成敗負責的人。在深度訪談過程中，專案經理之於計畫、組織，專案經理所扮演的角色、應該具備的功能等，也不斷地被提起討論，受訪者 A4 表示，「...一個專案經理來說，是要 hold（掌握）對外的 PR（公共關係）、對內營運的狀況，就是你這個計畫的執行狀況，商品的設計包裝、內

部協調等等...」，然而根據他接觸的經驗，大多專案經理人為剛畢業的大學生，在這部分的訓練非常薄弱。

從業界的角度來看，雙方理解的專案經理人的差異不小，受訪者 A4 直言，多元培力計畫中的專案經理人需要被訓練，角色定位不清楚的情況下，也不知道自己缺乏什麼能力，「這些專業經理需要訓練，專經什麼專業都沒有，social capital（社會資本）也都沒有。」受訪者 A4 認為專案經理人需要有一定的資歷，他也分享自己辦活動的作法，一定會先將計畫專經帶去在地供應鏈各廠商拜訪，建立起關係有所串連，此即為專案經理人的角色。這也呼應了受訪者 A2 所強調，社會網絡之於計畫成功的重要性。

產業界工作資歷豐富、專長在組織重整與再造的受訪者 C8，因持續關注社會議題因緣際會來到社區擔任專案經理，他對於專案經理人尚有待培養有相似的看法，並指出專業人力投入執行過程指導的必要性：「...這些年輕人只是一個中繼站，主要是執行工作用，年輕人只能學到一些執行的東西，如果沒有人教沒有人帶，社區工作也只是土法煉鋼。現在沒有培育人才的管道。」受訪者 C8 接續補充說明，「大家上了課，沒有場域實踐，要怎麼使用學到的東西？或是大家選課時不知道自己真正的需要。這些事情沒有人協助指導，政府扮演行政角色，專家講的都只是理論，沒有專業的人力可以真正下到社區去指導。」對他來說，帶領者就是他目前對於自己的定位：「我會幫助現在的事經和其他工作人員學習，他們現在也變得有熱忱，會自己在下班後有更多投入。」

對於大部分執行單位而言，他們並非沒有認知到專案經理人經歷不足的部分，受訪者 B9 提到：「...培力（就業計畫），其實是你已經很清楚知道他要做什麼，可是這些年輕人其實他們對於自己的文化還不認識，所以我覺得我們的前半部，前半年幾乎都在做多元的是，就是培養他們的能力...」類似的狀況不在少數，受訪者 B5 的做法則是另外募了一筆費用，作為用來支持在計畫正式開始前半年訓練專案經

理的支出。

受訪者 C5 提到他自己擔任專經最大的改變，就是在這樣的過程中，逐漸了解如何作為一位專案經理人：「...務實一點，以前對要創一個組織都比較天真，當你上過課，你會知道要營運一個東西，你的財務報表，就一定要想清楚，你這樣做要花多少錢，要怎麼讓誕生的東西活下去。」或是在前述專案經（管）理人（及進用人員）之改變的章節中，也可以清楚看到他們執行計畫的過程中個人能力上有所提升。

產業界和多元培力計畫中對於專案經（管）理人認知上的不同，也許可以理解成是在進入計畫時，能力完備程度的不同。一開始人力的招募，受限於多元培力計畫，用失業補助的概念聘請專案經（管）理人，因此較難吸引到所謂具備即戰力的專業人才；至於在過程中如何培力專案經（管）理人完整的能力，除了現行的培力系統是否有效之外，某一部份可能則會回歸到執行單位在多元培力計畫中，一方面追求持續發展、一方面作為培力計畫人員的場域，兩者之間的平衡拿捏。

三、多元培力計畫的資源投放

多元培力計畫的補助對象以組織為單位，限制在民間團體如社會團體、職業團體、財團法人、合作社及工會等。組織申請計畫通過後，其進用的專案經（管）理人及進用人員，可能來自組織內部或是由外部招聘。

根據受訪者 A2 及 A4 的觀察，多元培力計畫相較成功的案例，計畫的主事者、專案經（管）理人，通常較具備受訪者 A1 所說的個人動能，或是受訪者 A2 及 A4 所提及之社會資本及社會網絡（無論是原本具備、或是逐漸發展的），例如九讚頭的吳界、阿蘭城的鄭秀玉，或是發展蘭草產業的廖怡雅，清楚知道自己的目標、欠缺的能力，以及該如何持續進步：

「...青年需要什麼能力，自己在經營，知道需要什麼，will（意願）決定這一切。」（受訪者 A4）

受訪者 A4 表示，社區組織作為資源承接的載體，組織的理監事管理層依規定每 2-4 年要改選一次，其結果有可能導致原本的計畫受到影響。受訪者 A3 對於地方社區的觀察則呼應了受訪者 A4 對於資源投放的看法，他分享，曾經有做得很好的單位，因為地方派系的鬥爭，理監事被迫全面改選，換了一批工作人員，導致該單位一年後從績優單位變成要被輔導的單位。

多元培力就業計畫結束後，執行單位即解散或「休眠」的案例時有所聞，因此，受訪者 A4 進一步認為，若能將資源投注至載體中的個人，或許有助於計畫的執行與推動成功率提升。由此可見，計畫是否成功，很大的比例歸因於主要負責人、專案經（管）理人個人的動能及其對於計畫的承諾度，以及組織對於發展方向的認知及承諾度。如受訪者 B3 所言：

「...只有這樣的 leader（帶領者）願意跟大家一起在這邊，當然就穩定下去支撐，因為專案經理都是最主要的人呀，進來這邊還會有他的人生規劃的不穩定性和不確定，兩三年我不想玩了就走了，走了也沒有啦。」（受訪者 B3）

多元培力計畫的資源投放，是否提高對於個人的投資、或是將個人申請者納入考量，以提升「帶領者」的動機及穩定度，或許可以進一步討論其可行性及有效性。

四、多元培力計畫中的商業思考

多元就業開發方案包含社會型、經濟型、相對補助以及培力就業計畫，在這之中除了多元社會型外，其餘皆包含了發展產業的概念。然而，有些受訪者認為，尤其從產業端的角度，計畫的設計及邏輯，缺乏了企業營運的思維。

部份受訪者表示，若期待帶有商業性質的計畫成功、要創新，應

該要參考其他成功的商業模式是用什麼方式達到目標，然而目前計畫的限制及設定的狀態，並未全然地開放執行單位以更具有彈性、創意的方式執行計畫；另一方面對於商業運轉的掌握度較低，也很難發展出符合市場邏輯的案子。例如受訪者 A4 即指出，很多計畫在發展時，沒有把「End user(終端使用者、消費者)」納入考量，產品做出來常常面臨沒有管道可以銷售的困境。也因此，受訪者 A4 及受訪者 A2 皆表示，若以社會影響力的概念來看，多元社會型的效益不見得比帶有商業性質的計畫小。

失業補助的概念大於產業發展也連帶反映在計畫申請流程、行政文書往來及核銷上。幾乎所有受訪者都在曾經面對到在行政作業上的挑戰，大多受訪者反應核銷作業繁瑣費時，有受訪者卡在用人流程的等待面臨人手不足，也有受訪者表示沒有計畫案的期間，行政作業減少了五成的時間。大多受訪者表示瞭解勞動部的「無奈」及行政作業存在的重要性，但同時也在思考如此防弊的態度是否真的必要。受訪者 C8 直言，這樣的作法很容易「讓有熱情做事的人被官僚制住綁住。」

受訪者 C9 則是在作業繁瑣中，看到其優點：「這樣的聯繫同時也在督促執行單位，我們應該隨時修正執行讓他更好，因為這些是我們必須交的工作，同時也有一個協助單位來做這樣的瞭解，可以讓雙方有好的方向，雖然作業很繁瑣，但確實，尤其是對沒有經驗的執行單位，這個是蠻正面的。」受訪者 C9 帶出了不同規模、發展進程以及經驗的組織及計畫專案經（管）理人，面對繁複的作業流程可能抱持著不同的看法。

而受訪者 A1 對於則是回應了不同進程的組織在計畫中的定位，認為若是利用商業發展的思維，從社會投資的角度來操作，合作越久、越成熟穩定的組織，即可相對放寬限制，或許是一個可以滿足政府與執行單位的作法。

五、離開計畫案後的反思

多元培力計畫的存在，為很多執行單位帶來加速發展、升級服務的可能，而計畫對於執行單位的期待，除了作為培育人才的場域之外，也樂見透過計畫有所成長發展的執行單位，能脫離補助的安全網自立發展。

離開計畫後，回過頭來是如何看待參與計畫期間的過程？受訪者 C3 肯定計畫為組織確立發展方向，且持續發揮影響力，他個人做為專案經理的學習也受益良多。但是他也分享，離開計畫後，他們反而因為回到現實環境，有了新的成長：

「...被綁在計畫底下你其實根本沒有感覺，(關於)人事成本這件事...重要是計畫停掉之後，讓我們很真實的面對跟去找到部落究竟怎麼樣可以回來做自己這件事。我覺得這反而是我們在脫離計畫之後學到的一個很大的重點。」(受訪者 C3)

當面對到真實的人事成本，他們開始需要想辦法，如何讓組織持續營運、工作人員保有收入維持家庭經濟。在召集夥伴、共同討論後，他們找到了方法。在所有人的共識下，降低原本的工作時間，將多出來的時間回歸到各自家庭原有的農畜工作，再透過單位的平台販售，有些人的每月收入，反而跟在計畫裡時相比有所增加：

「...其實從這裡面我們學到是說，原來我們真的被框架太久，我們對於一個人的勞動力產值就只有一個月最低基本工資，而忽略，原來部落本身有他自己的能量跟能力，其實我們可以長出自己覺得更適合的方式來做這些事情...」(受訪者 C3)

受訪者 C3 不僅點出了原漢之間文化脈絡的差異，也帶出團結經濟的概念；除此之外，透過他的分享，也可以看到單位的轉變，將發展的主體性拉回緊扣至組織原生的理念和價值，多元培力就業計畫的確是組織發展的助力，但不是唯一的支持與觀點。

第四章 座談會分析

本章節首先說明座談會舉辦之目的及會中討論議題，接著簡述本研究遴選與會者和規劃執行座談會之方式。後續以質性方法歸納分析 3 次座談會之結論與重點，並統整摘述座談會之整體結論。

第一節 座談目的及討論議題

為協助弱勢失業者透過工作及輔導過程改善就業體質，我國政府透過多元就業開發方案及培力就業計畫，至民國 107 年止協助逾 14 萬人就業。為能評估瞭解我國多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案除創造在地就業機會外，對計畫執行後所產生之社會影響力為何，據此，本研究辦理座談會，爰邀請勞動力發展署分署代表、學者專家代表，以及執行單位專案經（管）理人代表，共同討論相關主題。首先分享本研究深度訪談的初步結果，進行討論，連結參與者的想法意見與主題探討，並針對他人的意見相互提出評論，俾能激發團體的創意，藉此瞭解執行單位及其專案經（管）理人的改變，及其所面臨的困境與建議，並經由座談會萃取出建議與經驗分享。

一、會議時間及地點

- (一)108 年 10 月 28 日（週一）上午 9 時 30 分，會議地點：會議地點：臺北社企大樓（臺北市中山區八德路 2 段 174 巷 28 號 3 樓）。
- (二)108 年 10 月 28 日（週一）下午 3 時 00 分，會議地點：勞動部勞動力發展署中彰投分署行政大樓 301 會議室（臺中市西屯區工業一路 100 號）。
- (三)108 年 11 月 4 日（週一）下午 2 時 00 分，會議地點：臺南文化創意產業園區 2C 七七展演廳（臺南市東區北門路二段 16 號）。

二、與會人員

勞動部勞動力發展分署、學者專家、及多元培力執行單位專案經（管）理代表。

三、討論主題

(一)專家學者

1. 針對研究團隊之執行摘要結果，執行單位及專案經（管）理人是否還有其他改變？與此多元就業開發方案及培力就業計畫相關之最重要的改變有哪些？這些改變為何得以發生？
2. 參與計畫方案的現況與經驗，例如課程或輔導時，遇到的挑戰、執行單位的正面/負面改變等？
3. 其他實際經驗及建議的討論，對於未來相關政策發展有何建議？

(二)執行單位專案經（管）理人

1. 針對研究團隊之執行摘要結果，執行單位及專案經（管）理人是否還有其他改變？與此多元就業開發方案及培力就業計畫相關之最重要的改變有哪些？這些改變為何得以發生？
2. 計畫方案實際執行的現況與經驗，例如與多元利害關係人的互動連結(各分署、業師、社區鄰里、企業、其他政府單位等等)或其他執行業務時遇到的困難與挑戰、正面/負面的改變等？
3. 其他個人實際經驗及建議的討論，對於未來相關政策發展有何期待？

第二節 執行方式

一、參與座談會代表

本研究規劃3場北中南分區焦點團體座談會議，每場次邀請勞動力發展署分署業務代表、各界學者專家代表，以及多元就業開發方案及培力就業計畫執行單位之專案經（管）理代表出席。

有關參與各分區座談會之各界學者專家：曾任或現任多元就業開發方案及培力就業計畫之審查委員、諮詢輔導委員或業師等，或相關議題有深入研究者3位；專案經（管）理人代表：民國105年至107年執行多元就業開發方案及截至108年2月持續參與培力就業計畫

的執行單位名單之多元就業開發方案代表 3 人、培力就業計畫代表 2 人。北中南分區座談會出席名單，詳如表 16。

表 16 本研究北中南區座談會與會名單

北區			
序號	姓名	職稱	單位
專家學者 1	廖○汶	創辦人	幸福果食股份有限公司
專家學者 2	馬○娟	執行長	IMA 文創辦公室
專家學者 3	陳○銘	榮譽教授	國立中央大學客家語文暨社會科學學系
專經（管）1	馬○萍	專經（管）	社團法人臺灣原住民教育經濟發展協會
專經（管）2	謝○宏	專經（管）	財團法人利伯他茲教育基金會
專經（管）3	林○緯	專經（管）	桃園市大溪區溪州農村觀光推展協會
專經（管）4	楊○仁	專經（管）	新竹縣芎林鄉紙寮窩劉傳老造紙文化發展協會
專經（管）5	魏○強	專經（管）	新竹縣北埔鄉南埔社區發展協會
分署業務代表 1	魏○滔	專員	勞動部勞動力發展署北基宜花東金馬分署
分署業務代表 2	張○慧	業務督導員	勞動部勞動力發展署桃竹苗分署
勞動力發展署	劉○君	視察	勞動部勞動力發展署
中區			
專家學者	姓名	職稱	單位
專家學者 1	劉○琦	助理教授	亞洲大學國際企業學系
專家學者 2	林○遠	總經理	守護天使管理顧問(股)公司
專家學者 3	廖○汶	創辦人	幸福果食股份有限公司
專經（管）1	蘇○仙	專經（管）	社團法人原住民深耕德瑪汶協會
專經（管）2	楊○琦	專經（管）	社團法人臺中市蓮心自強服務協會
專經（管）3	張○慈	專經（管）	社團法人彰化縣田尾公路花園協會
專經（管）4	潘○玲	專經（管）	苗栗縣傳統聚落文化協會
專經（管）5	陳○伶	專經（管）	南投縣基督教青年會

分署業務代表 1	陳○騰	業務督導員	勞動部勞動力發展署中彰投分署
分署業務代表 2	蔣○修	業務督導員	勞動部勞動力發展署中彰投分署
南區			
專家學者	姓名	職稱	單位
專家學者 1	汪 ○	主任	逢甲大學社會事業中心
專家學者 2	傅○智	理事長	台灣職涯發展協會理事長
專家學者 3	方○舟	總編輯暨創辦人	《Mata・Taiwan》
專經（管）1	陳○晴	專經（管）	嘉義縣阿里山鄉茶山社區發展協會
專經（管）2	林○玲	專經（管）	社團法人台南市復建青年勵進會
專經（管）3	林○叡	專經（管）	臺南市官田區大崎社區發展協會
專經（管）4	毛○驊	專經（管）	高雄市茄萣舢舨協會
專經（管）5	謝○煌	專經（管）	台南市西港區港東社區發展協會
分署業務代表 1	林○如	業務督導員	勞動部勞動力發展署雲嘉南分署
分署業務代表 2	林○宇	業務督導員	勞動部勞動力發展署雲嘉南分署

二、會前聯繫

(一)會前聯繫

首先聯繫各分署分區業務代表共同擬定日期及地點，隨後電話邀請並遞送邀請函予專家學者及多元培力專案經（管）理人代表，名單來自創新中心之推薦。每場會議前寄送會議議程大綱及進行方式給所有與會者，以利與會者能了解會議的目的。

(二)會議進行方式

北中南 3 場次分區座談會議，由本研究計畫主持人擔任主席，座談會開始前，由執行團隊先行簡報說明計畫執行摘要說明，簡報結束後，隨即進行議題討論，分別由各界專家學者、專案經（管）理人代表、各分區業務代表針對議題發表意見，執行團隊則記錄會議討論結果，並於會後彙整併入結案報告。

第三節 質性歸納分析

一、參與計畫所造成的各項改變

(一)執行單位之改變

1. 多元培力就業計畫，提供了非營利組織最缺乏的人力，很多計畫都需要人力的資源投入才有辦法推動，組織才得以有今天的成果。
2. 多元培力就業計畫確立組織發展方向，透過小規模的運作模式帶出營運的成功經驗，幫助組織轉型成功，並由計畫帶進專業人才，從生產、設計到行銷，讓營運一條龍，降低委外風險與時間成本。
3. 藉由參與計畫推動的過程，將所有組織管理層聚在一起討論，找尋自身組織的獨特性，並重新盤點出組織承载力、激發組織凝聚力。
4. 多元培力就業計畫一方面協助身障者、中高齡就業者等順利進入職場穩定就業，另一方面發掘出市場的正面需求，創造雙贏價值。
5. 部落在多元培力就業計畫結束之後反而開始了自學的能力，在組織營運上有更多的思考與發想，更能回到部落自己想做的事情上，對部落來說這是一個很重要的過程。
6. 多元培力就業計畫讓組織有機會在社區中創造出深度連結，具體提升社區發展，並且在風險較低的狀態下，有更多不同的嘗試，或是有機會走向商業化。
7. 執行單位可透過計畫持續挑戰自己，創造出不同產業創新的可能，讓參與的人獲得更專業的技能、更有成就感。

(二)專案經（管）理人及進用人員之改變

1. 計畫進到原鄉部落，有機會改變原鄉年輕人的思維，除了讓他們有機會留在家鄉或回鄉工作，也從進用人員的課程中，提供成本管控、儲蓄與收支的概念，不再重蹈父母月光族的覆轍。
2. 計畫培植了許多部落失學青年，讓他們開始學習自己興趣、甚至能夠發展成專業的工作能力，進而認同、肯定自己，計畫結束之

- 後，部分青年選擇重回校園，部分回到部落，協助部落產業發展。
3. 多元培力就業計畫讓年輕人有機會返鄉工作，透過計畫增加對社區的認同感，更因此促進對社區的理解，用心投入社區各項發展。
 4. 透過從進用人員一路到專案經（管）理人的經驗與過程，青年重新培養自信，發掘自身的更多可能，肯定自我的價值。
 5. 面對很多事情，專案經（管）理人都需要自己解決、處理，在這過程中培養了更多思考和解決問題的能力。

二、執行計畫時面臨之問題

(一)組織面臨的問題

1. 基於計畫精神，進用人力多以中高齡失業人口為主，但計畫執行的內涵卻可較需要年輕族群所具備之能力、擅長使用的工具來實踐社會創新與行銷，進而展現計畫績效，計畫需求人力與聘任人力無法對應。當執行單位希望藉由這個計畫得以獨立，但能夠聘請的人力大多是中高齡或是就業技能較不完備者時，要脫離計畫，就會有一定的難度，這個結構性的問題，攸關組織永續性。
2. 礙於計畫精神，已經留用至組織的人力或轉聘為專案經（管）理人，皆不得再回聘為多元的進用人力，有人有經驗、與組織相當契合但不能用，甚為可惜。
3. 計畫執行時大量聘用人力，結束後卻無能力留用人員，計畫看起來運作得很成功，但面臨真實市場時營業額沒有實質的提升。
4. 原民組織較常面臨部落沒有合適之人才，故希望聘請專業度高的專案經理至部落工作，但又容易發生對於原民文化脈絡不了解因而無法施展身手的狀況。
5. 計畫中所提供的輔導團隊，因為輔導設置有一定的次數，很多時候無法真正完成一件事，但每年又會重覆有新的輔導團隊進來。

(二)專案經（管）理人面臨的問題

1. 多元培力就業計畫的申請，必須以單位作為申請單位，但要進入組織系統去溝通理念，存在高度困難度，例如社區協會既有的派

系問題、主事者與計畫執行團隊理念不一致、對計畫產生的營收認知不同、金流、執行權力、觀念保守老舊...等，要花很多時間成本進行權力結構的摸索。

2. 專案經（管）理人對上管理層較難形成共識，對計畫目標與運作方式認知不同、溝通不良；對下進用人員則一來因年齡的差距，溝通方式有很多需要學習跟調整的部份，二來則是有部份進用人員心態上尚未調整好，需較花費心力協調。
3. 專案經（管）理人領的是失業救助金，被定義成救助的對象，除了月薪外，沒有其他福利規劃，包含年終、特休及勞退等。然而，大多專案經（管）理人皆在計畫中負擔龐大的責任，對內對外都肩負溝通、規劃、營運的重要角色，要創造商業模式、做出好的產品服務、洞察市場、行銷等，十八般武藝都要精通，工作既複雜又立體，但卻無相對應的薪資水準與福利。

(三)專家代表及專案經（管）理人代表回應

1. 專業能力的提升，是多元培力就業計畫最重要的事情之一，若專業人員沒有培養出市場競爭力，可能會導致計畫結束後業務無法運作，宣告失敗。因此過程中要如何培力、或是留下有競爭力的人，讓組織的業務及願景得以延續。
2. 政府提供的資源是個美意，若單位可自主營運，卻還是一直在送案子，那可能就成了依賴。
3. 組織的基礎營運以及階層性的部分，短時間較難以改變，較為間接的解決方式，可以利用專案經（管）理人訓練或其他重要課程的時候，請負責人一起去上，有時若僅有專案經（管）理人，無法發揮實際效益。
4. 專案經理作為承上啟下的角色，溝通能力會增強很多，面臨到內部溝通問題的時候，建議可透過分署輔導或是督導人員做面對面的拜訪，利用這樣的機會與組織管理階層溝通，是溝通其中一種力量。

5. 社區工作要做的好，在建立關係上需花的心思少不了，可是在專案經（管）理人為失業者的概念下，不被認為是一個專業不太合理。凡事皆有價，既然投入時間，做國家重要的事，理論上應該是一個專業。而且很多專案經（管）理人與一般工作不同的地方，在於跟社區培養關係，但目前的制度中比較看不到對於此能力的建構。
6. 單位、分署、輔導委員等，若有機會可以一起共識，從不同位置上，共同討論，可激盪出更多火花。
7. 多元計畫很多申請單位是社區發展協會，建議應該要有團結經濟的概念在裡面，透過合作社或其他方式讓大家都來參與，在討論的過程就不能只有理事長的意見，強調公民參與，把基層的、核心的理念融入計畫當中，除了建立社會關係網絡，進而凝聚在地發展社區意識。

(四)分區業務代表回應

1. 中彰投分署在多元培力就業計畫開始之初，都會舉辦作業方式說明會、提案宣導說明會，建議申請組織請組織管理層如理監事一起參加，讓其更了解執行操作面，有助於執行人員後續作業。另除了委員一對一進場溝通外，中分署亦定期舉辦針對組織管理人員的相關課程。
2. 多元培力就業計畫樂見執行單位晉升進用人員、鼓勵留用，一個對於地方熟悉的人力能夠持續投入是再好不過的，但是若好幾年都是同一個人在計畫內，那可能會喪失了計畫的原意。若有就業的需求，可協助轉介至其他就業市場。
3. 一般來說，執行計畫的細節是照規定，若執行計畫時遇到無法適用規定的狀況，各分署通常會有函釋，透過會議的討論，共同決定依據的標準。

三、綜合討論

(一)課程建議

1. 很多進用人員對自己信心不足或未調整好工作的心態，建議分署除了培養工作技能外，也開設培養他們對於社區的熱情及個人自信建立的相關課程。
2. 建議可安排到不同單位上課，而非至分署上課。到不同單位可以認識更多不同類型的組織，了解他們如何經營，串起更多連結。
3. 建議分署可以針對單位管理階層（理事長、總幹事）開設商業運轉的相關課程，鬆綁非營利組織就是不能夠賺錢的舊思維，可以是互動、體驗式的有感課程，幫助計畫與組織之間建立共識。另外是「對上溝通」的課程，這也是建立共識的關鍵。
4. 每個專案經（管）理人，應對自身社區或組織發展、要走的定位有所想法，再藉由這個過程中去安排培力課程。進用人員能力的養成上，也應由專案經（管）理人安排規劃、提出想法，而非把壓力加諸在勞動部或分署上。

（二）分署回應

1. 培育人才是分署非常重視的一環，桃竹苗分署近兩年在年底時，都會舉辦針對理事長、總幹事等的工作前置會議，目的讓其了解公部門培力帶來資源、如何分享界定資源以及進用人力之責任等。進用人員的部分，固定在三月份，會邀請其參與課程，說明多元培力計畫，以及他們作為進用人員的職務及任務等。
2. 分署皆會針對需求，開設所需課程，例如有財務課程的需求就會開辦相關課程或讀書會，或是有了產品，缺乏包裝設計等，都可以至分署有很多訓練場所，訓練場所也有自己的攝影棚等。
3. 雲嘉南分署過去都是共同課程，今年開始針對專案經（管）理人有部份實作應用課程，進用人員則會徵詢其意見統計的方式。
4. 中彰投分署進用人員的課程分成三個階段，第一個階段是針對進用人員自身的定位、工作還有心態的部分，第二階段則是依照其專業辦理不同課程，第三階段則是針對未來求職，可運用的技巧等。

(三)專家學者代表回應

1. 開課程應有系統性，通識課程上完後有針對不同需求的選修課程，以及後續的驗收，建議開設帶有實作跟演練的工作坊，上課過程中有實際操作，帶領者可於課堂上確認參與程度。
2. 有時輔導委員進場或上課的最大用處，是思索找出挫敗的問題點在哪裡，協助執行單位建立一套找出真正問題的方法，再去找出一套解決問題的思考系統，而不是標準答案。
3. 輔導業師之間的溝通管道也很重要，以防不同業師銜接不上對於執行單位的建議及走向，建議制度化。

四、建議

1. 若計畫追求績效、追求創意發想，建議分署可以開放進用人力的條件限制，例如年紀、工作年資等等，尤其在行銷這方面，心態上的調整、喜歡嘗試新事務、有能力接受龐大新資訊，其實跟年齡有蠻大的相關性，這是一個現實的問題，希望這個計畫可以允許讓更多年輕人參與其中。
2. 日本的案例對於失業者的勞動結構，包含年輕人，但台灣的規劃是沒有的，多元培力原先是為中高齡設計，但現在應該可以重新討論。因為非都市地區的失業問題，需要一些不同的手段，才有辦法從結構上解決問題，自然不同年齡層的人都應該被納入這個結構裡。
3. 計畫結束後，即便專案經（理）人留用，但有些組織可能因為經費的限制，到最後原本的計畫無法持續原貌，所以建議勞動部，若績效不錯、留用率高的單位，是否可依比例補助管理職，讓單位慢慢減少依賴。
4. 組織在社區深耕的過程透過多元培力計畫的執行培養值得投資的人力，若這些人力可以於計畫之前，便能夠提早培育、參與運作，可降低前期成本，直接上手衝刺帶動商業運轉。
5. 從影響力來看，這個計畫已經切入一個核心，例如透過經濟型或

培力，最後可以走向社會企業，表示組織治理還有營運能力都有提升，建議可以調查人力成功培植導入職場或成立社會企業的數據，調查這些人力來評估計畫的影響力。

6. 建議各分署可以依據各署區域的獨特性，把在地成熟的營運計畫呈現出來，從各利害關係人去看出他們的改變，用數字去看計畫帶來的變化。
7. 建議各分署可建議人力資料庫，瞭解參與過課程的執行單位、專案經（管）理人及進用人員，已經具備了哪些能力，並以此作為課程開設的參考基礎。

第四節 小結

基於評估我國多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案除創造在地就業機會外，對計畫執行後所產生之社會影響力為何，並瞭解執行單位及專案經（管）理人的改變，及其所面臨的困境與建議，本研究彙整座談會專家學者代表、專案經（管）理人代表、分區業務代表之建議與經驗如下。

一、參與計畫之正向改變

(一)執行單位

根據座談會的討論，大體與深度訪談的結果一致，對於執行單位來說，參與多元培力計畫，相關之正向改變如下：

1. 在人力資源的支持下，加速組織發展

執行單位得以確立組織發展方向，組織管理層有機會再次聚焦組織發展方向，盤點其承載力，發掘自身特色，成功協助組織轉型、發展新業務，並透過計畫，帶進非營利組織最缺乏的人力及人才。

2. 組織經營管理及創新能力提升，創造雙贏價值

藉由參與計畫，執行單位一方面協助進用人力順利進入職場穩定就業、獲得更專業的技能，以及更有成就感，另一方面發掘

出市場的正面需求，在推動的過程中，降低很多風險與時間成本，有更多嘗試創新、挑戰自己的空間，創造雙贏價值。

3. 發展價值網絡，帶動社區發展

執行單位有機會產生更多與其他利害關係人的深度連結，例如加強與社區的合作、具體提升社區發展等。

4. 永續能力提升，增加組織發展能量

多元培力就業計畫結束後，執行單位也得以因為過去累積的能力與成果，持續自我發展。

(二)專案經（管）理人及進用人員

根據座談會的討論，大體與深度訪談的結果一致，多對於元培力就業計畫之專案經（管）理人及進用人員，參與多元培力計畫，相關之正向改變如下：

1. 穩定就業機會及收入，並得以返鄉、留鄉或移居

多元培力就業計畫提供穩定就業機會及收入，也為部落或偏鄉創造工作機會，讓欲返鄉、留鄉或移居的計畫參與者有多元工作的選擇。

2. 工作技能提升，自我價值提高

藉由參與計畫的過程中，學習專業、溝通技巧、培養領導以及思考解決問題的能力，進而產生自信，發掘自身的更多可能。

3. 社區認同感提升，投入社區發展

有機會返鄉、留鄉或移居工作，專案經（管）理人及進用人員因而有機會更認識社區，促進對於社區的認同感，用心投入社區各項發展。

二、參與計畫中面臨的問題

(一)專案經（管）理人的現況與困境

如同在深度訪談中對於專案經（管）理人角色及功能的討論，座談會也深度討論到專案經（管）理人的現況與困境，足見其之於計畫的重要性。在多元培力就業計畫的概念下，專案經（管）理人是失業

者，被定義成救助的對象，除了月薪外，沒有其他福利規劃，包含年終、特休及勞退等。大多專案經（管）理人皆在計畫中負擔龐大的責任，扮演內外溝通、規劃、營運、跟社區建立關係的角色，同時也要創造商業模式、產品服務、洞察市場、行銷，以及行政核銷等。在這樣的架構下，用補助的概念找專業的人才，無法提供相對應的薪資水準與福利，較難吸引到合適的人選、或是合適人才無法久待。

（二）專案經（管）理人於組織內部溝通之難度

專案經（管）理人作為承上啟下的角色，有時較難與管理層形成共識，對下進用人員，則是除了因年齡的差距或其工作心態未調整好，而需花費心力溝通協調。此亦呼應很多深度訪談之專案經（管）理人，皆提到其溝通能力之提升。

（三）計畫執行團隊進入在地脈絡面臨的現況

如同在深度訪談中關於多元培力計畫資源投放的討論，目前計畫的申請必須以單位為主要申請者，但在現實中計畫執行團隊要進入組織系統去溝通理念，可能會面臨既有地方派系、觀念保守等問題而有所困難，需花時間成本摸索其權力結構。

（四）計畫結束後，執行單位之延續性問題

若專業人員沒有培養出市場競爭力，無法為組織帶來相為應的資源支持計畫所需之人事費用，那在計畫結束脫離補助後，很可能會無法持續運作。需考量在過程中要如何培力、或是留下有競爭力的人，讓組織的業務及願景得以延續。

三、建議討論

（一）提供系統性培力課程，並增加提升進用人力動能、針對執行單位管理層等相關課程

培力課程是提供執行單位專案經（理）人及進用人員學習專業、再進修的最好工具，開設的課程應具有系統性，最好能夠有包含實作跟演練的工作坊，讓參與者實際操作，並能夠在過程中與其他單位產

生連結。而專案經（理）人也應能夠應對自身計畫，對於進用人員能力養成的安排規劃，提出想法，例如除了培養工作技能外，部分進用人員信心不足或工作心態未調整好，可開設培養他們對於社區的熱情及個人自信建立的相關課程。另一方面，除了專案經（理）人及進用人員外，也建議各分署針對單位管理階層開設相關課程，提供其瞭解計畫的管道，有利計畫的執行。

（二）釋放進用人力限制及使用、提升專經福利等，以增加計畫成效

基於計畫精神，進用人力以中高齡失業人口為主，然計畫執行的內涵卻較需要年輕族群所具備之能力、擅長使用的工具，導致執行單位要能夠獨立永續有其難度。因此建議重新討論進用人力的部份，納入不同年齡層的工作者，更有效從結構上解決失業問題。在人才利用上，建議執行單位可提前開始人才培育，投資專案經（理）人在計畫開始前即可進入組織，計畫開始後將能直接上手；計畫結束後，則建議依績效或留用比例，補助管理職，讓單位慢慢減少依賴。提升專案經（管）理人之相關福利，專案經（管）理人之於計畫的成敗至關重要，若能增強其動能，將有機會創造更多正向改變。

（三）導入社會影響力概念，描繪利害關係人的改變

協助就業 14 萬人是多元培力就業計畫的產出，而非計畫成效，建議導入社會影響力的概念。例如很多執行單位在組織治理及營運能力都有提升，建議各分署依據區域獨特性，調查在地營運成熟的單位，透過將進用人力導入職場、成立社會企業的數據，或是描繪各利害關係人的改變，以此看出多元培力就業計畫帶來的社會影響力。

第五章 問卷調查分析

本章節以針對參與多元就業開發方案或培力就業計畫，其負責人及專案經（管）理人之問卷調查結果為依據，簡述問卷之分析目的與分析方法後，即介紹本研究所採用之問卷內容，並描述樣本發放及回收情況。接著依序摘述問卷之描述性、差異性分析，最後討論兩種調查對象在參與計畫之後的改變。

第一節 研究設計

一、評估目的

根據勞動部勞動力發展署提供民國 105 年至 107 年執行多元就業開發方案之執行單位及截至 108 年 2 月持續參與培力就業計畫的執行單位名單，透過問卷調查結果瞭解相關人員參與計畫之改變。於負責人（組織）端，主要在於探討執行單位在永續能力、價值網絡、社區發展及社會福祉等之改變；於專案經（管）理人端，則主要瞭解在就業及生活安定、社區意識、技能提升，以及自我價值的改變，通過分析使政府推動相關計畫更能符合社會需求。

二、評估方法

本研究採 SPSS 進行敘述性分析、因素分析、信度分析（採 Cronbach's α 分析），以及差異分析。首先根據執行單位與專案經（管）理人的基本資料，以及各題項進行敘述性分析，主要了解負責人（執行單位）與專案經（管）理人對於參與「多元就業開發方案」、「培力就業計畫」之後的改變程度，接著再利用執行單位與專案經（管）理人的背景資料與各改變題項進行差異分析，以了解不同背景的執行單位或專案經（管）理是否不同。

三、調查工具

（一）「多元就業開發方案」之「負責人（執行單位）」問卷

為調查執行單位在參與多元就業開發方案後，是否達成改變，問

卷內容分為三部份：

1. 組織基本資料：題項包括組織名稱、組織類型、成立時間、組織全職給薪員工人數、組織多元就業開發方案專案收入費用佔組織總收入之比例、進用人數、專案經（管）人數、留用人數、轉介常態職場就業人數、計畫類別、方案內容類別、組織過去三年平均年收入、組織過去三年平均每年接受公部門補助的金額佔組織總收入之比例等，共計 13 題，6 題項屬性為類別變項，7 題項屬性為開放式題項。
2. 執行單位參與多元就業開發方案後改變的程度，題項設計為五點式量表，題項屬性為量化變項共 18 題。另提供 1 題開放式文字敘述，供其說明其他任何改變的面向。
3. 個人資料：題項包括姓名、職稱及聯繫方式。

(二)「多元就業開發方案」之「專案經（管）理人」問卷

為調查專案經（管）理人在參與多元就業開發方案後，是否達成改變，問卷內容分為四部份：

1. 身分類別：題項包括現在是否以專案經（管）理人參與「多元就業開發方案」、如過去曾參與為組織專經（管），現仍留在該單位，目前的職稱、如過去曾為組織專經（管），現已離開原單位，目前的工作。
2. 基本資料：題項包括組織名稱、職稱、參與年資、是否曾為進用人員、年齡、性別、學歷，共計 7 題，題項屬性為類別變項。
3. 專案經（管）理人參與多元就業開發方案後改變的程度，題項設計為五點式量表，題項屬性為量化變項共 11 題，其中 2 題給予開放式文字敘述說明。另提供 1 題開放式文字敘述，供其說明其他任何改變的面向。
4. 個人資料：題項包括姓名及聯繫方式。

(三)「培力就業計畫」之「負責人（執行單位）」問卷

為調查執行單位在參與培力就業計畫方案後，是否達成改變，問卷內容分為三部份：

1. 組織基本資料：題項包括組織名稱、組織類型、成立時間、組織全職給薪員工人數、組織培力就業計畫收入費用佔組織總收入之比例、進用人數、專案經（管）人數、留用人數、轉介常態職場就業人數、方案內容類別、組織過去三年平均年收入、組織過去三年平均每年接受公部門補助的金額佔組織總收入之比例等，共計 12 題，5 題項屬性為類別變項，7 題項屬性為開放式題項。
2. 執行單位參與多元就業開發方案後改變的程度，題項設計為五點式量表，題項屬性為量化變項共 18 題。另提供 1 題開放式文字敘述，供其說明其他任何改變的面向。
3. 個人資料：題項包括姓名、職稱及聯繫方式。

(四)「培力就業計畫」之「專案經（管）理人」問卷

為調查專案經（管）理人在參與培力就業計畫後，是否達成改變，問卷內容分為四部份：

1. 身分類別：題項包括現在是否以專案經（管）理人參與「培力就業計畫」、如過去曾參曾為組織專經（管），現仍留在該單位，目前的職稱、如過去曾為組織專經（管），現已離開原單位，目前的工作。
2. 基本資料：題項包括組織名稱、職稱、參與年資、是否曾為進用人員、年齡、性別、學歷，共計 7 題，題項屬性為類別變項。
3. 專案經（管）理人參與培力就業計畫後改變的程度，題項設計為五點式量表，題項屬性為量化變項共 11 題，其中 2 題給予開放式文字敘述說明。另提供 1 題開放式文字敘述，供其說明其他任何改變的面向。
4. 個人資料：題項包括姓名及聯繫方式。

四、預試問卷階段

(一)負責人（執行單位）

預試問卷共 30 份，分別進行項目分析、因素分析及 Cronbach's α 分析。

1. 項目分析

採取臨界比（CR 值）的檢驗方式，以獨立樣本 t 檢定檢驗各題項在兩族群間是否有差異，以表該問項之鑑別力。檢驗結果各題項之顯著性皆 <0.05 ，表示問卷題項皆具鑑別能力。

2. 因素分析

在進行因素分析前，需先判斷因素之間為互相獨立，故以 KMO 及 Bartlett 球形檢定來檢驗。分析結果 KMO 值為 0.802，且 Bartlett 球形檢定為顯著，表示適合做因素分析。

接著檢視共同性，除了「組織促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益」外，各題項之萃取值皆 >0.5 ，表各題項與其共同因素的關係密切，且各題項對共同因素的貢獻大。然該題為本次研究欲探討之重要議題，故研究團隊討論後，仍予以保留不做刪除。

3. Cronbach's α 分析

以信度分析之 Cronbach's α 來檢驗其信度及內部一致性，經此分析檢視各題項是否需要修改或刪除。分析結果 Cronbach's α 值為 0.950，代表該量表具有優秀之信度及內部一致性。

(二)專案經（管）理人

預試問卷共 30 份，分別進行項目分析、因素分析及 Cronbach's α 分析。

1. 項目分析

採取臨界比（CR 值）的檢驗方式，以獨立樣本 t 檢定檢驗各題項在兩族群間是否有差異，以表該問項之鑑別力。檢驗結果各

題項之顯著性皆 <0.05 ，表示問卷題項皆具鑑別能力。

2. 因素分析

在進行因素分析前，需先判斷因素之間為互相獨立，故以 KMO 及 Bartlett 球形檢定來檢驗。分析結果 KMO 值為 0.791，且 Bartlett 球形檢定為顯著，表示適合做因素分析。

接著檢視共同性，除了「對於組織服務/產品專業知能提升」及「對於社區的認同度提升」外，各題項之萃取值皆 >0.5 ，表各題項與其共同因素的關係密切，且各題項對共同因素的貢獻大。然「對於組織服務/產品專業知能提升」及「對於社區的認同度提升」為本次研究欲探討之重要議題，故與研究團隊討論後，仍予以保留不做刪除。

3. Cronbach's α 分析

以信度分析之 Cronbach's α 來檢驗其信度及內部一致性，經此分析檢視各題項是否需要修改或刪除。分析結果 Cronbach's α 值為 0.873，代表該量表具有頗佳之信度及內部一致性。

五、樣本回收

問卷調查對象，根據勞動部勞動力發展署提供民國 105 年至 107 年執行多元就業開發方案及截至 108 年 2 月持續參與培力就業計畫之執行單位名單。有關問卷抽樣分配按轄區採全數投入調查，抽樣轄區分為北基宜花金馬分署、桃竹苗分署、中彰投分署、雲嘉南分署及高屏澎東分署等五區，透過網路發放問卷並輔以電話催收，以增加強有效問卷之填答率及回收率，集中在 108 年 11 月 8 日至 11 月 18 日發放及回收。

依據本計畫需求書要求，本次調查配置至少須完成 300 份有效樣本數。問卷回收有 330 份，其中部分無效問卷，總計有效問卷為 306 份。本問卷調查皆以網路問卷發放，佐以電話訪談，各別回收情形如下：

- (一)負責人(執行單位):多元就業開發方案回收 70 份,其中有部分無效問卷,計有效問卷為 62 份;培力就業計畫回收 40 份,其中有部分無效問卷,計有效問卷為 33 份。合計 95 份有效問卷。
- (二)專案經(管)理人:多元就業開發方案回收 143 份,其中有部分無效問卷,計有效問卷為 137 份;培力就業計畫回收 77 份,其中有部分無效問卷,計有效問卷為 74 份。合計 211 份有效問卷。

第二節 問卷分析

一、多元就業開發方案及培力就業計畫之「負責人(執行單位)」問卷分析

(一)分析方法

本研究資料依各研究變項進行基本分析與整體模式分析,在統計工具上使用 SPSS 統計軟體進行分析,用以描述基本資料的敘述性統計及檢定不同樣本間之差異性是否顯著,各分析方法描述如下:

1. 敘述性統計

本研究依據調查所得資料,以次數分配、百分比、及平均數等方法分析樣本屬性,說明受訪者組織類型、成立時間、員工數、專案收入占比、方案進用人數、方案專案經(管)人、方案留用人數、方案轉介常態職場就業人數、方案計畫類別(多元分為社會型、經濟型及相對補助,培力則無)、方案內容類別、平均年收入、公部門補助金額佔比等,並針對參與計畫後組織改變程度進行分析。

2. 因素分析

採主成分分析法並以最大變異法進行轉軸處理,將社會影響力分析結果分為「永續能力」、「價值網絡」、「社區發展」、「社會福祉」等四大構面,並檢視各構面中之因素負荷量及解釋變異量,以確認問卷量表之建構效度。

3. 信度分析

為衡量問卷中各因素的內部一致性及可靠性，將採取 Cronbach's α 係數作為信度考驗。

4. 差異分析

以單因子變異數分析進行組織型態，如計畫類別、組織類型、組織年收入、計畫內容類別、分署類別等變項與執行單位的改變之差異性分析。

(二)研究結果

1. 樣本數量

計畫類別	樣本數	佔比(%)
多元就業開發方案	62	65.3
培力就業計畫	33	34.7
總計	95	100.0

2. 敘述性統計

(1) 多元就業開發方案及培力就業計畫

A. 組織基本資料

本次調查於 2019 年 11 月 8 日至 11 月 18 日進行，共成功訪問 95 份有效樣本。

(A) 執行單位計畫類別

表 17 為受訪執行單位計畫類別統計表，可看出參與調查的執行單位以多元就業開發方案為多數，占 65.3%，培力就業計畫較少，占 34.7%；若細分，則以多元經濟型為首，占 38.9%，其次為培力占 34.%，接續為社會型及經濟型相對補助。

表 17 受訪執行單位計畫類別統計表

計畫類別		家數		(%)	
多元就業開發方案	社會型	62	16	65.3	16.8
	經濟型		37		38.9
	相對補助		9		9.5
培力就業計畫		33		34.7	

資料來源：本研究整理

N=95

(B) 執行單位組織類型

組織類型方面，可看出參與調查的執行單位組織類型，整體而言以協會為主，約占成 7 至 8 成，其次為基金會約占 1 成，接續為合作社，其他則為 5% 以下，包含農會及漁會等。

表 18 受訪執行單位組織類型統計表

組 織 類 型	多元 社會型		多元 經濟型		多元 相對補助		培力		多元培力	
	家 數	(%)	家 數	(%)	家 數	(%)	家 數	(%)	家 數	(%)
協會	11	68.8	33	89.2	7	77.8	25	75.8	76	80.0
基金會	4	25.0	0	0	2	22.2	4	12.1	10	10.5
合作社	0	0	2	5.4	0	0	3	9.1	5	5.3
其他	1	6.3	2	5.4	0	0	1	3.0	4	4.2
N=16		N=37		N=9		N=33		N=95		

資料來源：本研究整理

(C) 執行單位組織平均年收入

組織平均年收入方面，可看出參與調查的執行單位組織年收入規模以 300 萬以下為主，占 50.5%，其次 501-1000 萬，占 17.9%，301-500 萬及 1001-3 千萬並列第三，占 14.7%。其中多元社會型及經濟型，年收入 300 萬以下占超過 6 成，相較多元相對補助(33.3%)及培力(36.4%)多。

表 19 受訪執行單位組織平均年收入統計表

組 織 平 均 年 收 入	多元 社會型		多元 經濟型		多元 相 對 補 助		培 力		多元培力	
	家 數	(%)	家 數	(%)	家 數	(%)	家 數	(%)	家 數	(%)
300萬以下	10	62.5	23	62.2	3	33.3	12	36.4	48	50.5
301-500萬	1	6.3	5	13.5	2	22.2	6	18.2	14	14.7
501-1000萬	1	6.3	4	10.8	4	44.4	8	24.2	17	17.9
1001-3千萬	3	18.8	5	13.5	0	0	6	18.2	14	14.7
超過3千萬	1	6.3	0	0	0	0	1	3.0	2	2.1
N=16		N=37		N=9		N=33		N=95		

資料來源：本研究整理

(D) 執行單位內容類別

內容類別方面，可看出參與調查的多元培力執行單位計畫內容類別以地方產業為主，占 36.8%，其次為社會公益，占 26.3%，觀光休閒及文化工藝則並列第三，占 11.6%，社區服務約為 1 成，資源環保及其他則未達 5%。單就多元社會型來看，其計畫內容為社會公益(75%)及社區服務(25%)兩類別；多元相對補助以觀光休閒(44.4%)為主，多元經濟型及培力則皆以地方產業(分別為 51.4%、42.4%)為主要執行計畫內容類別。

表 20 受訪執行單位內容類別統計表

內容類別	多元 社會型		多元 經濟型		多元 相對補助		培力		多元培力	
	家 數	(%)	家 數	(%)	家 數	(%)	家 數	(%)	家 數	(%)
社會公益	12	75.0	5	13.5	2	22.2	6	18.2	25	26.3
觀光休閒	0	0	4	10.8	4	44.4	3	9.1	11	11.6
文化工藝	0	0	4	10.8	1	11.1	6	18.2	11	11.6
地方產業	0	0	19	51.4	2	22.2	14	42.4	35	36.8
資源環保	0	0	2	5.4	0	0	0	0.0	2	2.1
社區服務	4	25.0	2	5.4	0	0	4	12.1	10	10.5
其他	0	0	0	0	0	0	0	0.0	1	1.1
		N=16	N=37		N=9		N=33		N=95	

11-20 年(45.5%)、10 年以下(30.3%)、21-30 年(15.2%)，30 年以上未達 1 成。

表 21 受訪執行單位組織成立時間統計表

組織成立時間	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)
成立10年以下	7	43.8	13	35.1	1	11.1	10	30.3	31	32.6
成立11-20年	3	18.8	10	27.0	6	66.7	15	45.5	34	35.8
成立21-30年	5	31.3	12	32.4	1	11.1	5	15.2	23	24.2
成立31-40年	1	6.3	1	2.7	1	11.1	2	6.1	5	5.3
成立41-50年	0	0	0	0	0	0	0	0.0	0	0
超過50年	0	0	1	2.7	0	0	1	3.0	2	2.1
	N=16		N=37		N=9		N=33		N=95	

資料來源：本研究整理

(F) 執行單位組織全職給薪員工人數

107 年度組織全職給薪員工人數方面，可看出參與調查的多元培力執行單位員工以 5-10 人為主要，占 33.7%，其次為未滿 5 人，占 27.4%，再來則為成立 11-20 人，占 23.2%，21-50 人約佔 1 成，51 人以上則未達 1 成。單就多元社會型來看，107 年度全職給薪人數以未滿 5 人為主要(43.8%)；以多元經濟型來看，則主要為未滿 5 人及 5-10 人(各占 35.1%)為主，多元相對補助則為 11-20 人(55.6%)。單就培力來看，依序為 5-10 人(39.4%)、11-20 人(27.3%)、21-50 人(15.2%)、未滿 5 人(12.1%)，51 人以上未達 1 成。

表 22 受訪執行單位 107 年度組織全職給薪員工人數統計表

107年度組織全職給薪員工人數	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)
未滿5人	7	43.8	13	35.1	2	22.2	4	12.1	26	27.4
5-10人	4	25.0	13	35.1	2	22.2	13	39.4	32	33.7
11-20人	1	6.3	7	18.9	5	55.6	9	27.3	22	23.2
21-50人	3	18.8	2	5.4	0	0	5	15.2	10	10.5
51-100人	0	0	1	2.7	0	0	0	0.0	1	1.1
101人以上	1	6.3	1	2.7	0	0	2	6.1	4	4.2
	N=16		N=37		N=9		N=33		N=95	

資料來源：本研究整理

(G) 執行單位計畫進用人員人數

計畫進用人員人數(105-107 年最近一年)方面，可看出以 1-5 人為主，占 69.5%，其次為 6-10 人，占 18.9%，第三為 11-15 人，占 6.3%，0 人及 16 人以上則不到 1 成。多元社會型、經濟型及相對補助，其計畫進用人員皆以 1-5 人為主，約占 8 成。單就培力來看，1-5 人接近 5 成，其次為 6-10 人，約占 3 成；另培力就業計畫，因其計畫特性，可僅申請專案經（管）理人，故部分計畫進用人數為 0 人。

表 23 受訪執行單位多元培力計畫進用人員人數(105-107 年最近一年)統計表

計畫進用人員人數 (105-107年最近一年)	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)
0人	0	0	0	0	0	0	2	6.1	3	3.2
1-5人	14	87.5	30	81.1	7	77.8	16	48.5	66	69.5
6-10人	2	12.5	5	13.5	1	11.1	10	30.3	18	18.9
11-15人	0	0	0	0	1	11.1	5	15.2	6	6.3
16人以上	0	0	2	5.4	0	0	0	0.0	2	2.1
	N=16		N=37		N=9		N=33		N=95	

資料來源：本研究整理

(H) 執行單位計畫專案經（管）人數

計畫專案經（管）人數(105-107 年最近一年)方面，可看出以 1 人為主，占 60%，其次為 3 人，占 13.7%，第三為 0 人，占 10.5%，再來是 2 人，占 9.5%，4 人以上則未達 1 成。多元社會型之計畫專案經（管）理人 5 成為 0 人，多元經濟型及多元相對補助型則皆以 1 人為主(各占 86.5%、77.8%)。以培力來看，亦以 1 人為主(33.3%)，其次為 3 人(27.3%)，再來是 2 人(21.2%)。另因各計畫所需人力配置不一，如部分計畫利用組織內原有之管理人力，故未申請專案經（管）理人。

表 24 受訪執行單位多元培力計畫專案經（管）人數(105-107 年最近一年)統計表

計畫專案 經（管） 理人數 (105-107 年最近一 年)	多元 社會型		多元 經濟型		多元 相對補助		培力		多元培力	
	家 數	(%)	家 數	(%)	家 數	(%)	家 數	(%)	家 數	(%)
0人	8	50.0	1	2.7	0	0	1	3.0	10	10.5
1人	7	43.8	32	86.5	7	77.8	11	33.3	57	60.0
2人	1	6.3	1	2.7	0	0	7	21.2	9	9.5
3人	0	0	2	5.4	2	22.2	9	27.3	13	13.7
4人	0	0	1	2.7	0	0	3	9.1	4	4.2
5人以上	0	0	0	0	0	0	2	6.1	2	2.2
	N=16		N=37		N=9		N=33		N=95	

資料來源：本研究整理

(I) 執行單位計畫留用人數

計畫留用意為計畫結束後，執行單位仍持續僱用進用人員，促進其就業。從表 25 可看出，受訪執行單位之留用人數以 1-5 人為主，占 67.4%，其次為 0 人，占 21.1%，第三為 6-10 人，占 9.5%，再來是 11-15 人，占 2.1%。多元社會型及經濟型之留用人數皆以 1-5 人為主，約占 7 成 5；多元相對補助及培力就業計畫亦以 1-5 人為主，約占 5 成 5。其中多元相對補助留用人數 6-10 人為 4 成 4，為所有計畫占比最高者。

表 25 受訪執行單位多元培力計畫留用人數統計表

計畫留用人數 (105-107 年最近一年)	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)
0人	4	25.0	6	16.2	0	0	10	30.3	20	21.1
1-5人	12	75.0	28	75.7	5	55.6	19	57.6	64	67.4
6-10人	0	0	1	2.7	4	44.4	4	12.1	9	9.5
11-15人	0	0	2	5.4	0	0	0	0.0	2	2.1
16人以上	0	0	0	0	0	0	0	0.0	0	0
	N=16		N=37		N=9		N=33		N=95	

資料來源：本研究整理

(J) 執行單位計畫轉介常態職場就業人數

計畫留用意為計畫結束後，執行單位輔導進用人力進入常態職場。從表 26 可看出，受訪執行單位轉介常態職場就業人數以 1-5 人為主，占 68.4%，其次為 0 人，占 18.9%，第三為 6-10 人，占 10.5%，11 人以上占 2.2%。多元社會型、經濟型及培力之留用人數皆以 1-5 人為主，占 6 成以上；多元相對補助則以 6-10 人為主，約占 5 成 5。

表 26 受訪執行單位多元培力計畫轉介常態職場就業人數統計表

計畫轉介 常態職場 就業人數 (105-107 年最近一年)	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)
0人	4	25.0	5	13.5	0	0	9	27.3	18	18.9
1-5人	11	68.8	29	78.4	4	44.4	21	63.6	65	68.4
6-10人	1	6.3	2	5.4	5	55.6	8	12.9	10	10.5
11-15人	0	0	1	2.7	0	0	2	6.1	1	1.1
16人以上	0	0	0	0	0	0	1	3.0	1	1.1
	N=16		N=37		N=9		N=33		N=95	

資料來源：本研究整理

(K) 執行單位多元培力專案收入費用佔組織總收入之比例

組織多元培力專案收入費用佔組織總收入之比例(105-107 年最近一年)方面，可看出參與調查的多元培力執行單位其計畫收入費用佔組織總收入之比例，以 30%以下為主，占 36.8%，51-70%，占 25.3，31-50%，占 23.2%，71%以上則最少，占 14.7%。多元社會型(50%)、經濟型(43.2%)及相對補助(33.3%)皆以 30%以下為首，另相對補助亦有相同比例(33.3%)之執行單位，其多元專案收入費用占組織總收入比例為 51-70%。單就培力來看，31-50%、51-70%則各為 3 成。

表 27 受訪執行單位多元培力專案收入費用佔組織總收入之比例(105-107 年最近一年)統計表

組織多元培力專案收入費用佔組織總收入之比例(105-107年最近一年)	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力		
	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	
	30%以下	8	50.0	16	43.2	3	33.3	8	24.2	35	36.8
	31-50%	4	25.0	5	13.5	2	22.2	11	33.3	22	23.2
	51-70%	3	18.8	8	21.6	3	33.3	10	30.3	24	25.3
	71%以上	1	6.3	8	21.6	1	11.1	4	12.1	14	14.7
	N=16		N=37		N=9		N=33		N=95		

37.5%，為多元經濟型、相對補助及培力之 1-3 倍。綜合比較執行單位多元培力專案收入費用佔組織總收入之比例，可推估整體而言，多元培力就業計畫執行單位仍相當程度仰賴政府資源，且其來源不僅為多元培力就業計畫。

表 28 受訪執行單位過去三年平均接受公部門補助的金額佔組織總收入之比例統計表

過去三年平均接受公部門補助的金額佔組織總收入之比例	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)
30%以下	1	6.3	7	18.9	1	11.1	5	15.2	14	14.7
31-50%	6	37.5	6	16.2	5	55.6	10	30.3	27	28.4
51-70%	3	18.8	13	35.1	2	22.2	13	39.4	31	32.6
71%以上	6	37.5	11	29.7	1	11.1	5	15.2	23	24.2
	N=16		N=37		N=9		N=33		N=95	

資料來源：本研究整理

(M) 執行單位分署類別之比例

執行單位分署類別之比例方面，可看出參與調查的多元培力執行單位其分屬之分署比例，以中彰投為主，占 26.3%，其次依序為北基宜花金馬(22.1%)、桃竹苗(21.1%)，雲嘉南(18.9%)及高屏澎東(11.6%)。多元社會型最多參與調查的執行單屬於北基宜花金馬分署(37.5%)，多元經濟型則以中彰投分署最多(35.1%)，相對補助則以中彰投及高屏澎東為主(各占 44.4%)。

表 29 受訪執行單位分署類別之比例統計表

分署類別	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)	家數	(%)
北基宜花金馬	6	37.5	5	13.5	1	11.1	9	27.3	21	22.1
桃竹苗	5	31.3	6	16.2	0	0	9	27.3	20	21.1
中彰投	4	25.0	13	35.1	4	44.4	4	12.1	25	26.3
雲嘉南	1	6.3	10	27.0	0	0	7	21.2	18	18.9
高屏澎東	0	0	3	8.1	4	44.4	4	12.1	11	11.6
	N=16		N=37		N=9		N=33		N=95	

資料來源：本研究整理

B. 執行單位參與計畫後之改變

(A) 多元就業開發方案－社會型

如表 30 之結果，多元就業開發方案社會型之執行單位，在各項題項上，皆有微幅以上之改變。平均數最高的改變為「落實使命，提供更多弱勢族群服務」，平均數為 3.00，達中幅改變，其次為「與在地社區的互動關係提升」，平均數為 2.81，第三為「與其他民間單位的互動關係提升」，平均數皆為 2.75，以上皆超過小幅改變。平均數最低的改變為「促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益」，平均數為 1.38，其次為「活絡當地經濟」，平均數為 1.63；再來為「為在地帶來人潮」，平均數為 1.88，以上皆超過微幅改變。若將表 30 之結果，對照本研究發展出之影響力地圖，將題項改變之平均數套入，可得出如圖 16 之多元社會型執行單位影響力地圖。

表 30 多元就業開發方案執行單位改變的程度－社會型

單位：4分				
題項	項目	家數	(%)	平均數
財務能力提升	沒有改變	2	12.5	2.13
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	6	37.5	

	中幅改變	4	25.0	
	大幅改變	2	12.5	
管理能力提升	沒有改變	1	6.3	2.56
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	3	18.8	
	中幅改變	7	43.8	
	大幅改變	3	18.8	
服務專業化	沒有改變	1	6.3	2.50
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	3	18.8	
	中幅改變	8	50.0	
	大幅改變	2	12.5	
創新或意見能予以發揮的機會提升	沒有改變	1	6.3	2.50
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	3	18.8	
	中幅改變	8	50.0	
	大幅改變	2	12.5	
引進新的模式程度提升（如產品服務、思考模組、科技技術等）	沒有改變	2	12.5	2.13
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	5	31.3	
	中幅改變	6	37.5	
	大幅改變	1	6.3	
加速發展或升級組織服務產業	沒有改變	1	6.3	2.38
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	4	25.0	
	中幅改變	8	50.0	
	大幅改變	1	6.3	
外部溝通協調能力提升	沒有改變	1	6.3	2.56
	微幅改變	1	6.3	
	小幅改變	4	25.0	
	中幅改變	6	37.5	
	大幅改變	4	25.0	
與政府部門的互動關係提升	沒有改變	1	6.3	2.69
	微幅改變	1	6.3	
	小幅改變	4	25.0	
	中幅改變	6	37.5	
	大幅改變	4	25.0	
與學者專家諮詢互動關係提升	沒有改變	2	12.5	2.25
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	4	25.0	
	中幅改變	6	37.5	

	大幅改變	2	12.5	
與其他民間單位的 互動關係提升	沒有改變	1	6.3	2.75
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	2	12.5	
	中幅改變	6	37.5	
	大幅改變	5	31.3	
與在地社區的互動 關係提升	沒有改變	1	6.3	2.81
	微幅改變	1	6.3	
	小幅改變	3	18.8	
	中幅改變	6	37.5	
	大幅改變	5	31.3	
知名度提升	沒有改變	1	6.3	2.63
	微幅改變	1	6.3	
	小幅改變	5	31.3	
	中幅改變	5	31.3	
	大幅改變	4	25.0	
為在地帶來人潮	沒有改變	4	25.0	1.88
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	4	25.0	
	中幅改變	4	25.0	
	大幅改變	2	12.5	
活絡當地經濟	沒有改變	4	25.0	1.63
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	6	37.5	
	中幅改變	4	25.0	
	大幅改變	0	0	
創造在地工作機會	沒有改變	2	12.5	2.06
	微幅改變	3	18.8	
	小幅改變	5	31.3	
	中幅改變	4	25.0	
	大幅改變	2	12.5	
促進在地民眾參與， 提升整體凝結力、向 心力	沒有改變	3	18.8	2.06
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	4	25.0	
	中幅改變	5	31.3	
	大幅改變	2	12.5	
促進公共設施的增 修、文化資產的保留 或生態維護等，帶來 實際效益	沒有改變	6	37.5	1.38
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	4	25.0	
	中幅改變	4	25.0	
	大幅改變	0	0	

落實使命，提供更多弱勢族群服務	沒有改變	0	0	3.00
	微幅改變	2	12.5	
	小幅改變	3	18.8	
	中幅改變	4	25.0	
	大幅改變	7	43.8	

資料來源：本研究整理

N=16

多元社會型執行單位

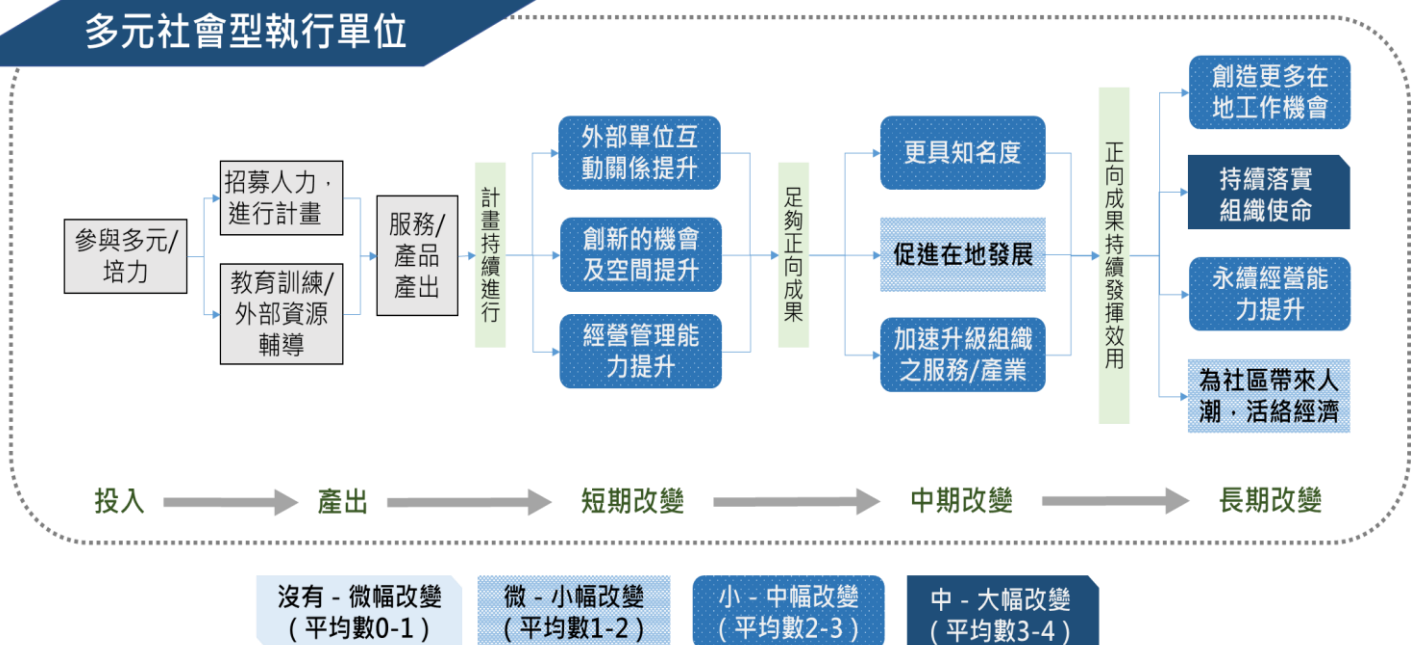


圖 16 多元社會型執行單位影響力地圖

(B) 多元就業開發方案－經濟型

如表 31 之結果，多元就業開發方案經濟型之執行單位，在各項題項上，皆有微幅以上之改變。平均數最高的改變為「知名度提升」，平均數為 3.54，其次為「與政府部門的互動關係提升」，平均數為 3.51，第三為「服務專業化」，平均數皆為 3.41，以上皆達中幅改變。平均數最低的改變為「活絡當地經濟」，平均數為 2.73，其次為「創造在地工作機會」，平均數為 2.78；再來為「促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益」，平均數為 2.81，以上皆超過小幅改變。若將表 31 之結果，對照本研究發展出之影響

力地圖，將題項改變之平均數套入，可得出如圖 17 之多元經濟型執行單位影響力地圖。

表 31 多元就業開發方案執行單位改變的程度－經濟型

單位：4分

題項	項目	家數	(%)	平均數
財務能力提升	沒有改變	0	0	3.11
	微幅改變	2	5.4	
	小幅改變	5	13.5	
	中幅改變	17	45.9	
	大幅改變	13	35.1	
管理能力提升	沒有改變	0	0	3.27
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	5	13.5	
	中幅改變	17	45.9	
	大幅改變	15	40.5	
服務專業化	沒有改變	0	0	3.43
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	1	2.7	
	中幅改變	19	51.4	
	大幅改變	17	45.9	
創新或意見能予以發揮的機會提升	沒有改變	0	0	3.27
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	5	13.5	
	中幅改變	17	45.9	
	大幅改變	15	40.5	
引進新的模式程度提升（如產品服務、思考模組、科技技術等）	沒有改變	0	0	3.19
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	5	13.5	
	中幅改變	20	54.1	
	大幅改變	12	32.4	
加速發展或升級組織服務產業	沒有改變	0	0	3.16
	微幅改變	1	2.7	
	小幅改變	5	13.5	
	中幅改變	18	48.6	
	大幅改變	13	35.1	
外部溝通協調能力提升	沒有改變	0	0	3.30
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	2	5.4	
	中幅改變	22	59.5	

	大幅改變	13	35.1	
與政府部門的互動 關係提升	沒有改變	0	0	3.51
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	3	8.1	
	中幅改變	12	32.4	
	大幅改變	22	59.5	
與學者專家諮詢互 動關係提升	沒有改變	0	0	3.32
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	5	13.5	
	中幅改變	15	40.5	
	大幅改變	17	45.9	
與其他民間單位的 互動關係提升	沒有改變	1	2.7	3.24
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	3	8.1	
	中幅改變	18	48.6	
	大幅改變	15	40.5	
與在地社區的互動 關係提升	沒有改變	0	0	3.41
	微幅改變	1	2.7	
	小幅改變	1	2.7	
	中幅改變	17	45.9	
	大幅改變	18	48.6	
知名度提升	沒有改變	0	0	3.54
	微幅改變	1	2.7	
	小幅改變	3	8.1	
	中幅改變	8	21.6	
	大幅改變	25	67.6	
為在地帶來人潮	沒有改變	1	2.7	2.92
	微幅改變	1	2.7	
	小幅改變	5	13.5	
	中幅改變	23	62.2	
	大幅改變	7	18.9	
活絡當地經濟	沒有改變	2	5.4	2.73
	微幅改變	1	2.7	
	小幅改變	10	27.0	
	中幅改變	16	43.2	
	大幅改變	8	21.6	
創造在地工作機會	沒有改變	1	2.7	2.78
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	12	32.4	
	中幅改變	17	45.9	
	大幅改變	7	18.9	

促進在地民眾參與， 提升整體凝結力、向 心力	沒有改變	1	2.7	3.05
	微幅改變	1	2.7	
	小幅改變	4	10.8	
	中幅改變	20	54.1	
	大幅改變	11	29.7	
促進公共設施的增 修、文化資產的保留 或生態維護等，帶來 實際效益	沒有改變	2	5.4	2.81
	微幅改變	3	8.1	
	小幅改變	9	24.3	
	中幅改變	9	24.3	
	大幅改變	14	37.8	
落實使命，提供更多 弱勢族群服務	沒有改變	0	0	3.32
	微幅改變	1	2.7	
	小幅改變	1	2.7	
	中幅改變	20	54.1	
	大幅改變	15	40.5	

資料來源：本研究整理

N=37

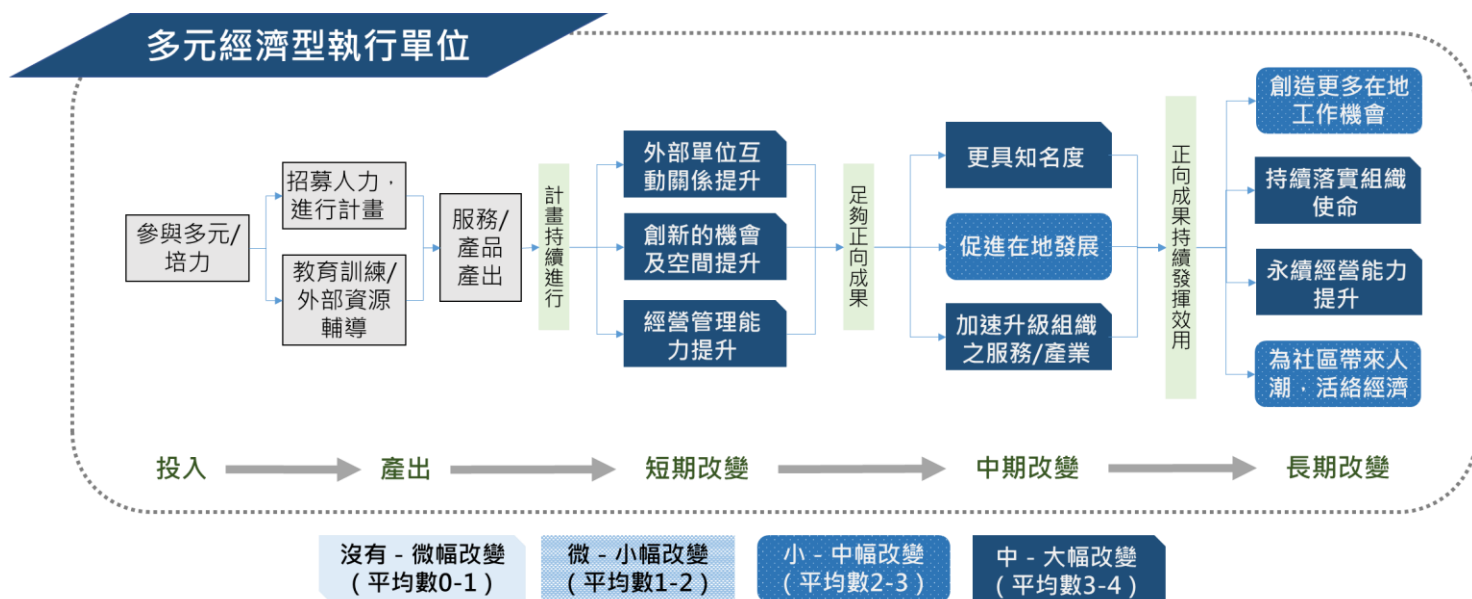


圖 17 多元經濟型執行單位影響力地圖

(C) 多元就業開發方案－相對補助

如表 32 之結果，多元就業開發方案經濟型之執行單位，在各項題項上，皆有微幅以上之改變。平均數最高的改變為「與在地社區的互動關係提升」，平均數為 3.78，其次為「與其他民間單位的互動關係提升」，平均數為 3.67，第三為「加

速發展或升級組織服務產業」、「知名度提升」、「落實使命，提供更多弱勢族群服務」，平均數皆為 3.56，以上皆達中幅改變。平均數最低的改變為「活絡當地經濟」、「促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益」，平均數皆為 2.11，再來為「為在地帶來人潮」，平均數為 2.33，以上皆超過小幅改變。若將表 32 之結果，對照本研究發展出之影響力地圖，將題項改變之平均數套入，可得出如圖 18 之多元經濟型相對補助執行單位影響力地圖。

表 32 多元就業開發方案執行單位改變的程度－相對補助

單位：4分

題項	項目	家數	(%)	平均數
財務能力提升	沒有改變	0	0	3.22
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	3	33.3	
	中幅改變	1	11.1	
	大幅改變	5	55.6	
管理能力提升	沒有改變	0	0	3.22
	微幅改變	1	11.1	
	小幅改變	0	0	
	中幅改變	4	44.4	
	大幅改變	4	44.4	
服務專業化	沒有改變	0	0	3.11
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	2	22.2	
	中幅改變	4	44.4	
	大幅改變	3	33.3	
創新或意見能予以發揮的機會提升	沒有改變	0	0	3.22
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	1	11.1	
	中幅改變	5	55.6	
	大幅改變	3	33.3	
引進新的模式程度提升（如產品服務、思考模組、科技技術等）	沒有改變	0	0	3.22
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	1	11.1	
	中幅改變	5	55.6	
	大幅改變	3	33.3	

加速發展或升級組織服務產業	沒有改變	0	0	3.56
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	0	0	
	中幅改變	4	44.4	
	大幅改變	5	55.6	
外部溝通協調能力提升	沒有改變	0	0	3.44
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	1	11.1	
	中幅改變	3	33.3	
	大幅改變	5	55.6	
與政府部門的互動關係提升	沒有改變	0	0	3.33
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	2	22.2	
	中幅改變	2	22.2	
	大幅改變	5	55.6	
與學者專家諮詢互動關係提升	沒有改變	0	0	3.44
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	1	11.1	
	中幅改變	3	33.3	
	大幅改變	5	55.6	
與其他民間單位的互動關係提升	沒有改變	0	0	3.67
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	1	11.1	
	中幅改變	1	11.1	
	大幅改變	7	77.8	
與在地社區的互動關係提升	沒有改變	0	0	3.78
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	0	0	
	中幅改變	2	22.2	
	大幅改變	7	77.8	
知名度提升	沒有改變	0	0	3.56
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	0	0	
	中幅改變	4	44.4	
	大幅改變	5	55.6	
為在地帶來人潮	沒有改變	3	33.3	2.33
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	0	0	
	中幅改變	3	33.3	
	大幅改變	3	33.3	
活絡當地經濟	沒有改變	3	33.3	2.11

	微幅改變	0	0	
	小幅改變	1	11.1	
	中幅改變	3	33.3	
	大幅改變	2	22.2	
創造在地工作機會	沒有改變	0	0	3.44
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	2	22.2	
	中幅改變	1	11.1	
	大幅改變	6	66.7	
促進在地民眾參與， 提升整體凝結力、向 心力	沒有改變	0	0	3.22
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	2	22.2	
	中幅改變	3	33.3	
	大幅改變	4	44.4	
促進公共設施的增 修、文化資產的保留 或生態維護等，帶來 實際效益	沒有改變	3	33.3	2.11
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	1	11.1	
	中幅改變	3	33.3	
	大幅改變	2	22.2	
落實使命，提供更多 弱勢族群服務	沒有改變	0	0	3.56
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	0	0	
	中幅改變	4	44.4	
	大幅改變	5	55.6	

資料來源：本研究整理

N=9

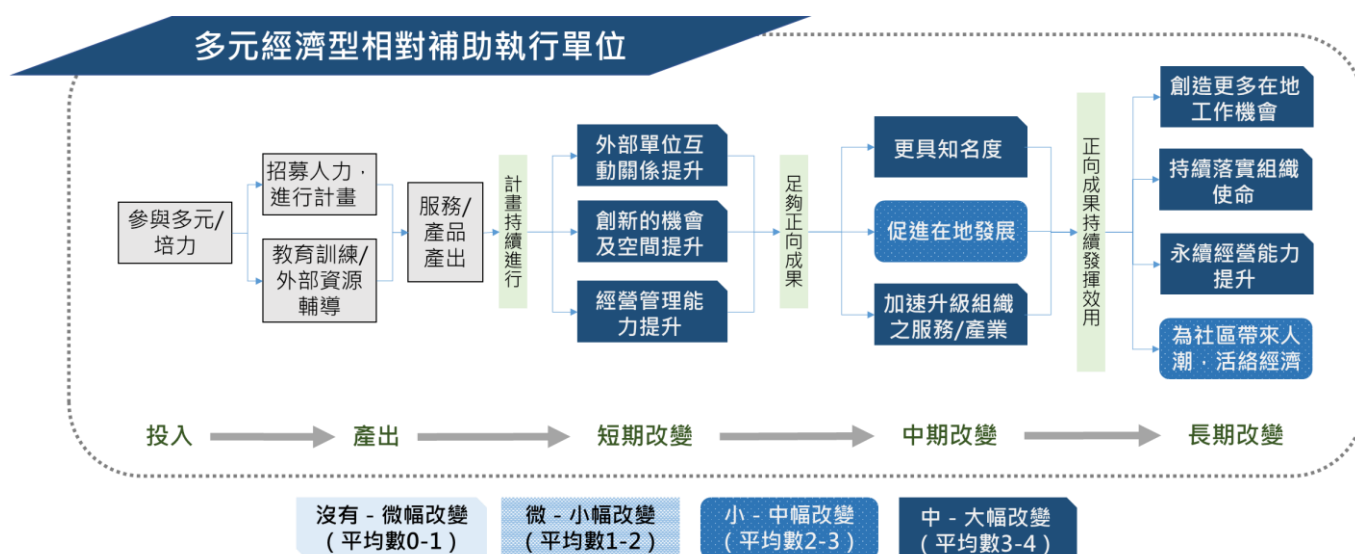


圖 18 多元經濟型相對補助執行單位影響力地圖

(D) 培力就業計畫

如表 33 之結果，培力就業計畫之執行單位，在各項題項上，皆有小幅以上之改變。平均數最高的改變為「與在地社區的互動關係提升」，平均數為 3.39；其次為「創新或意見能予以發揮的機會提升」，平均數為 3.33；再來為「服務專業化」、「知名度提升」，平均數皆為 3.27，以上皆超過中幅改變。平均數最低的改變為「為在地帶來人潮」，平均數為 2.73，其次為「促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益」，平均數為 2.79；再來為「活絡當地經濟」，平均數為 2.82，以上皆超過小幅改變。若將表 33 之結果，對照本研究發展出之影響力地圖，將題項改變之平均數套入，可得出如圖 18 之培力就業計畫執行單位影響力地圖。

表 33 培力就業計畫執行單位改變的程度－培力計畫

單位：4分				
題項	項目	家數	(%)	平均數
財務能力提升	沒有改變	3	9.1	2.97
	微幅改變	0	0.0	
	小幅改變	5	15.2	
	中幅改變	12	36.4	
	大幅改變	13	39.4	
管理能力提升	沒有改變	3	9.1	3.00
	微幅改變	0	0.0	
	小幅改變	6	18.2	
	中幅改變	9	27.3	
	大幅改變	15	45.5	
服務專業化	沒有改變	2	6.1	3.27
	微幅改變	0	0.0	
	小幅改變	3	9.1	
	中幅改變	10	30.3	
	大幅改變	18	54.5	
創新或意見能予以發揮的機會提升	沒有改變	1	3.0	3.33
	微幅改變	0	0.0	
	小幅改變	4	12.1	
	中幅改變	10	30.3	
	大幅改變	18	54.5	

引進新的模式程度 提升（如產品服務、 思考模組、科技技術 等）	沒有改變	2	6.1	3.06
	微幅改變	0	0.0	
	小幅改變	6	18.2	
	中幅改變	11	33.3	
	大幅改變	14	42.4	
加速發展或升級組 織服務產業	沒有改變	2	6.1	2.97
	微幅改變	2	6.1	
	小幅改變	7	21.2	
	中幅改變	6	18.2	
	大幅改變	16	48.5	
外部溝通協調能力 提升	沒有改變	1	3.0	3.09
	微幅改變	1	3.0	
	小幅改變	6	18.2	
	中幅改變	11	33.3	
	大幅改變	14	42.4	
與政府部門的互動 關係提升	沒有改變	2	6.1	3.21
	微幅改變	1	3.0	
	小幅改變	2	6.1	
	中幅改變	11	33.3	
	大幅改變	17	51.5	
與學者專家諮詢互 動關係提升	沒有改變	1	3.0	3.06
	微幅改變	3	9.1	
	小幅改變	6	18.2	
	中幅改變	6	18.2	
	大幅改變	17	51.5	
與其他民間單位的 互動關係提升	沒有改變	1	3.0	3.21
	微幅改變	1	3.0	
	小幅改變	1	3.0	
	中幅改變	17	51.5	
	大幅改變	13	39.4	
與在地社區的互動 關係提升	沒有改變	1	3.0	3.39
	微幅改變	0	0.0	
	小幅改變	2	6.1	
	中幅改變	12	36.4	
	大幅改變	18	54.5	
知名度提升	沒有改變	1	3.0	3.27
	微幅改變	0	0.0	
	小幅改變	4	12.1	
	中幅改變	12	36.4	
	大幅改變	16	48.5	
為在地帶來人潮	沒有改變	2	6.1	2.82

	微幅改變	4	12.1	
	小幅改變	3	9.1	
	中幅改變	13	39.4	
	大幅改變	11	33.3	
活絡當地經濟	沒有改變	1	3.0	2.73
	微幅改變	5	15.2	
	小幅改變	4	12.1	
	中幅改變	15	45.5	
	大幅改變	8	24.2	
創造在地工作機會	沒有改變	2	6.1	2.85
	微幅改變	1	3.0	
	小幅改變	9	27.3	
	中幅改變	9	27.3	
	大幅改變	12	36.4	
促進在地民眾參與， 提升整體凝結力、向 心力	沒有改變	2	6.1	2.94
	微幅改變	1	3.0	
	小幅改變	6	18.2	
	中幅改變	12	36.4	
	大幅改變	12	36.4	
促進公共設施的增 修、文化資產的保留 或生態維護等，帶來 實際效益	沒有改變	4	12.1	2.79
	微幅改變	1	3.0	
	小幅改變	3	9.1	
	中幅改變	15	45.5	
	大幅改變	10	30.3	
落實使命，提供更多 弱勢族群服務	沒有改變	2	6.1	3.03
	微幅改變	1	3.0	
	小幅改變	5	15.2	
	中幅改變	11	33.3	
	大幅改變	14	42.4	

資料來源：本研究整理

N=33

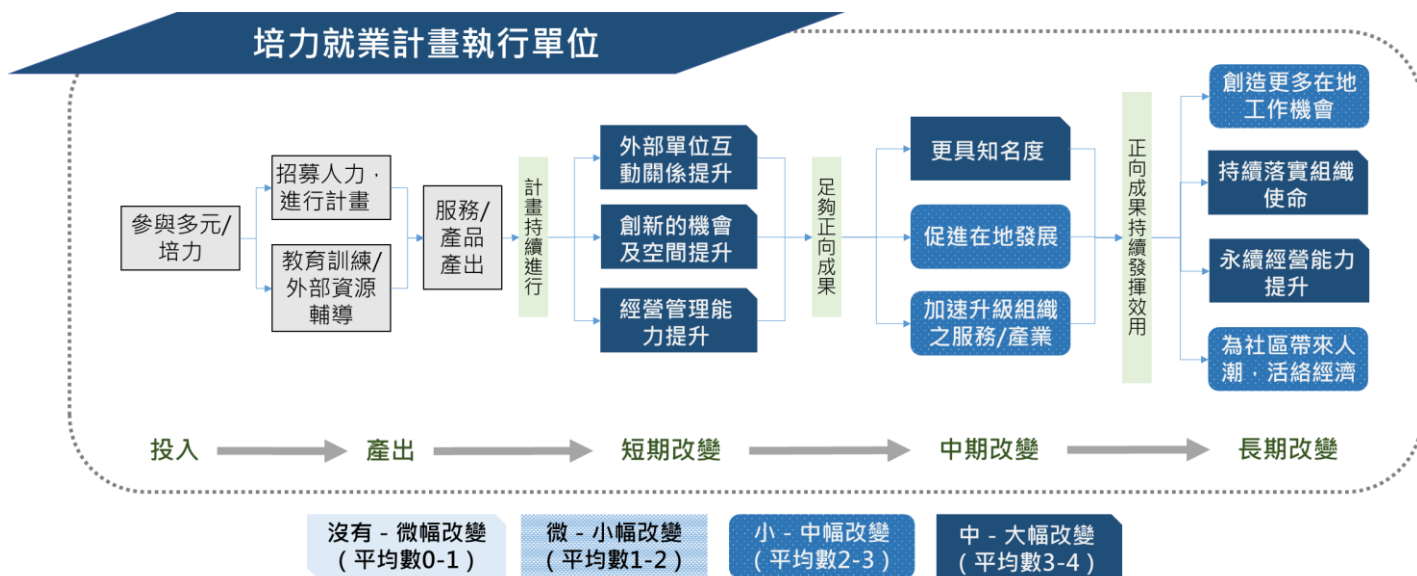


圖 19 培力就業計畫執行單位影響力地圖

3. 因素分析

以「永續能力」、「價值網絡」、「社區發展」、「社會福祉」等四大構面，進行因素分析，分析結果各構面 KMO 值皆 >0.8 ，Barlett 檢定為顯著，總解釋變異量達 65%以上，且各因子在因素之負荷量皆達 0.7 以上。

表 34 多元培力計畫負責人（執行單位）問卷因素分析

構面	題項	因素負荷量	KMO 值	Barlett 檢定	總解釋變異量
永續能力	財務能力提升	0.909	0.907	0.00	72.40%
	管理能力提升	0.873			
	服務專業化	0.860			
	創新發揮的機會提升	0.827			
	引進新的模式程度提升	0.824			
	加速發展或升級組織服務/產業	0.810			
價值網絡	外部溝通協調能力提升	0.882	0.886	0.00	70.77%
	與政府部門的互動關係提升	0.839			
	與學者專家諮詢互動關係提升	0.836			
	與其他民間單位的互動關係提升	0.835			
	與在地社區的互動關係提升	0.829			
	組織知名度提升	0.825			
社區發展	為在地帶來人潮	0.915	0.832	0.00	68.89%
	活絡當地經濟	0.857			

	創造在地工作機會	0.824			
	促進在地民眾參與,提升整體凝結力、向心力	0.811			
	促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等,帶來實際效益	0.732			
社會福祉	落實使命,提供更多弱勢族群服務	-	-	-	-

資料來源：本研究整理

4. 信度分析

本研究挑選問卷中量化變項部份，進行信度分析測量各構面內部一致性，以 Cronbach's α 值做為評估標準，高於 0.8 即為一致性良好。分析結果永續能力構面 Cronbach's α 值為 0.922，價值網絡構面 Cronbach's α 值為 0.916，社區發展構面 Cronbach's α 值為 0.884。三個構面之 Cronbach's α 值皆>0.8，表各構面有良好之信度。

表 35 多元培力計畫負責人（執行單位）問卷信度分析

構面	題項	修正後項目總相關	Cronbach's α
永續能力	財務能力提升	0.746	0.922
	管理能力提升	0.794	
	服務專業化	0.857	
	創新發揮的機會提升	0.723	
	引進新的模式程度提升	0.804	
	加速發展或升級組織服務/產業	0.750	
價值網絡	外部溝通協調能力提升	0.760	0.916
	與政府部門的互動關係提升	0.752	
	與學者專家諮詢互動關係提升	0.758	
	與其他民間單位的互動關係提升	0.757	
	與在地社區的互動關係提升	0.819	
	組織知名度提升	0.741	
社區發展	為在地帶來人潮	0.715	0.884
	活絡當地經濟	0.849	
	創造在地工作機會	0.599	
	促進在地民眾參與,提升整體凝結力、向心力	0.761	
	促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等,帶來實際效益	0.700	

社會福祉	落實使命，提供更多弱勢族群服務	-	-
------	-----------------	---	---

資料來源：本研究整理

5. 組織型態與執行單位的改變之差異性分析

根據研究目的，以單因子變異數分析檢測計畫類別、組織類型、組織年收入、計畫內容類別、分署類別等，對於執行單位的改變是否有差異。本研究欲理解多元就業開發方案社會型、經濟型、相對補助及培力就業計畫等四方案，在各種類別中的改變是否有顯著差異，然因部分類別的樣本數太少，不足以推論至母體，且樣本數也會影響差異分析的檢定力，難以提供足夠證據證明不同類別的差異，此為本研究之限制。故未能就多元社會型、經濟型、相對補助及培力分別討論，以下分析大多僅呈現多元培力就業計畫合併，或是部分進一步將多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案分開進行之差異分析。

(1) 就業方案/計畫類別與執行單位的改變之差異－多元就業開發方案(三種類別)及培力就業計畫

以單因子變異數分析檢視計畫類別為多元方案的社會型、經濟型、相對補助型及培力計畫在各構面改變上之差異。分析結果顯示，不同計畫類別對於永續能力、價值網絡及社區發展之改變程度有顯著差異；但在社會福祉的改變上無顯著差異。

再透過 Scheffe 法進行事後比較，顯示在永續能力構面上，其顯著差異是發生在與多元方案的社會型及經濟型之間；在價值網絡構面上，其顯著差異是發生在多元方案的社會型、經濟型及相對補助型之間；而在社區發展構面上，其顯著差異是發生在多元方案的社會型、經濟型及培力就業計畫之間。

在永續能力構面上，多元經濟型的改變較社會型大，其原因可能在於社會型大多以社會福利的服務為主，經濟型則需進入到初期思考產業的階段，故在永續能力上提升的改變幅度更大。

在價值網絡構面上，改變幅度則以相對補助型、經濟型較會型大，其原因可能在於社會型大多以社會福利的服務為主，經濟型及相對補助型則有更多商業的思考和產業的連結，有更多與外界互動的需求和機會，故在價值網絡上提升的改變幅度更大。

在社區發展面向上，多元社會型的改變幅度較經濟型及培力就業計畫小，其原因承上，可能在於經濟型及培力就業計畫有更多商業的思考和產業的連結，有更多機會活絡當地經濟、創造工作機會及帶動社區發展等，故在社區發展上提升的改變幅度更大。

在社會福祉構面上，因無論是何種方案類別，參與之執行單位皆以解決某一社會問題或促進其改變為核心價值的非營利組織及合作社為主，在執行計畫時即為落實組織使命，故亦可理解在促進弱勢族群的權利、提供其服務或翻轉現況上，各整計畫類別之單位皆為正向改變，且無顯著差異。

表 36 四種計畫類別與執行單位的改變之差異分析

構面	多元-社會型 n=16		多元-經濟型 n=37		多元-相對補助 n=9		培力計畫 n=33		F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
永續能力	2.36	1.03	3.24	0.51	3.26	0.50	3.10	0.96	4.94*
價值網絡	2.61	1.11	3.39	0.52	3.54	0.52	3.21	0.80	4.67*
社區發展	1.80	1.06	2.86	0.80	2.64	1.17	2.82	0.93	5.49*
社會福祉	3.00	1.10	3.32	0.67	3.56	0.53	3.03	1.13	1.29

資料來源：本研究整理

注：*p<0.05

(2) 組織類型與執行單位的改變之差異－多元就業開發方案及培力就業計畫

以單因子變異數分析檢視執行單位為協會、基金會、合作設及其他在執行單位的改變上之差異。分析結果顯示，不同組織類型對於永續能力、價值網絡及社區發展之改變程度有顯著差異；但在社會福祉的改變上無顯著差異。

再透過 Scheffe 法進行事後比較，顯示在永續能力構面上，兩兩相比無顯著差異，故不討論；在價值網絡構面上，其顯著差異是發生在協會與基金會之間；而在社區發展構面上，其顯著差異是發生在基金會與合作社之間。

在價值網絡構面上，協會之改變幅度較基金會大，其原因可能為一般來說協會的資源未如基金會充足，更需要各種外在連結，故對於與外界之互動會較為積極，因此關係提升，建立良善協力關係。

在社區發展構面上，合作社之改變幅度較基金會大，可能原因因為合作社是指以優化社員經濟利益為目的之非盈利企業形式，通常為最具產業樣貌的組織型態，且和基金會相比，更具在地性，故在社區發展之改變幅度較大。

在社會福祉構面上，因非營利組織及合作社之核心理念，皆以解決某一社會問題或促進其改變為核心價值，執行計畫等同落實組織使命，故亦可理解在促進弱勢族群的權利、提供其服務或翻轉現況上，各種組織類型單位皆為正向改變，且無顯著差異。

表 37 組織類型與執行單位的改變之差異分析

構面	協會 n=76		基金會 n=10		合作社 n=5		其他 n=4		F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
永續能力	3.15	0.77	2.43	1.17	3.37	0.57	2.25	0.40	3.90*
價值網絡	3.32	0.70	2.60	1.19	3.43	0.48	2.29	0.21	5.02*
社區發展	2.73	0.96	1.90	0.98	3.52	0.52	1.85	0.72	4.73*
社會福祉	3.26	0.91	2.90	0.88	3.40	0.89	2.25	0.96	2.09

資料來源：本研究整理

注：* $p < 0.05$

(3) 計畫內容類別與執行單位的改變之差異—多元就業開發方案及培力就業計畫

以單因子變異數分析檢視方案內容類別在執行單位的改變上之差異。分析結果顯示，方案內容類別僅對於社區發展之改變

程度有顯著差異；在永續能力、價值網絡及社會福祉的改變上無顯著差異。

另因其他類別的樣本數為 1，無法進行事後比較，故先將其排除，再進行事後比較。結果顯示在社會發展構面上，其顯著差異是發生在社會公益及地方產業類別之間。

由此可見，無論是何種計畫內容類別，在永續能力構面上，包含組織經營及創新能力、價值網絡構面如社會關係，以及社會福祉構面等，對於改變的幅度並無影響。從此或可推斷，多元培力就業計畫對於執行單位永續能力的成長或是社會關係的連結，在各種計畫內容類別上，皆可相對應提供其所需之能力素養養成及關係連結。至於在社會福祉構面上，則可回應至非營利組織落實其社會使命為核心價值之特性。

在社區發展構面上，計畫內容類別為地方產業之改變幅度較社會公益大，其原因可能在於，相較社會公益做特定服務的特性，地方產業更需要與外界積極連結、與地方互動，且在產業的基礎上，更能夠活絡當地經濟、帶來人潮、創造就業機會等，自然帶動社區整體發展。

表 38 計畫內容類別與執行單位的改變之差異分析

構面	社會公益 n=25		觀光休閒 n=11		文化工藝 n=11		地方產業 n=35		資源環保 n=2		社區服務 n=10		其他類別 n=1		F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
永續能力	2.62	1.20	3.29	0.48	3.21	0.85	3.28	0.55	3.25	0.82	2.80	0.61	3.00	-	2.035
價值網絡	2.86	1.15	3.47	0.48	3.38	0.71	3.37	0.51	3.67	0.47	2.88	0.65	3.83	-	1.962
社區發展	1.89	1.14	2.85	0.88	2.78	0.83	3.11	0.74	3.20	1.13	2.40	0.52	3.00	-	5.155*
社會福祉	3.20	1.08	3.27	0.47	2.82	1.33	3.37	0.77	3.50	0.71	2.80	0.92	3.00	-	0.867

資料來源：本研究整理

注：* $p < 0.05$

(4) 分署類別與執行單位的改變之差異－多元就業開發方案及培力就業計畫

以單因子變異數分析檢視分署類別在執行單位的改變上之差異。分析結果顯示，不同分署對於永續能力、價值網絡、社區發展及社會福祉之改變程度無顯著差異。其後進一步將多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案分開進行差異分析，以確認其是否因分署類別而對於執行單位的改變有所差異。

整體而言，多元培力就業計畫執行單位並未因分屬不同分署，在各面向的改變幅度而有所差異，多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案分別也未見顯著差異（如表 40、41）。換言之可以推估，無論是多元或是培力計畫，一方面執行單位所在地並未對其各構面之改變有所影響；另一方面各分署皆可從旁協助提供各執行單位其當前所需之能力培養、外在關係連結以及社區發展等，使其持續發展。

表 39 分署類別與執行單位的改變之差異分析－多元就業開發方案及培力就業計畫

構面	北基宜花金馬 n=21		桃竹苗 n=20		中彰投 n=25		雲嘉南 n=18		高屏澎東 n=11		F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
永續能力	3.09	0.67	3.14	0.63	2.97	1.13	3.05	0.84	2.97	0.84	0.150
價值網絡	3.21	0.69	3.16	0.60	3.15	1.13	3.24	0.65	3.38	0.62	0.188
社區發展	2.44	1.04	2.97	0.63	2.42	1.18	2.86	0.77	2.64	1.20	1.293
社會福祉	3.29	0.78	3.35	0.75	3.08	1.12	2.89	1.08	3.45	0.69	0.994

資料來源：本研究整理

A. 分署類別與執行單位的改變之差異－多元就業開發方案

以單因子變異數分析檢視分署類別在執行單位的改變上之差異。分析結果顯示，不同分署對於永續經營、社會關係、社區發展及社會正義之改變程度無顯著差異。

表 40 分署類別與執行單位的改變之差異分析—多元就業開發方案

構面	北基宜花金馬 n=12		桃竹苗 n=11		中彰投 n=21		雲嘉南 n=11		高屏澎東 n=7		F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
永續能力	3.07	0.66	2.89	0.58	3.06	1.02	3.07	0.66	2.89	0.58	0.150
價值網絡	3.38	0.77	2.88	0.51	3.25	1.01	3.38	0.77	2.88	0.51	0.188
社區發展	2.32	1.29	2.76	0.53	2.44	1.13	2.32	1.29	2.76	0.53	1.293
社會福祉	3.42	0.90	3.27	0.79	3.24	0.94	3.42	0.90	3.27	0.79	0.994

資料來源：本研究整理

B. 分署類別與執行單位的改變之差異—培力就業計畫

以單因子變異數分析檢視分署類別在執行單位的改變上之差異。分析結果顯示，不同分署對於永續經營、社會關係、社區發展及社會正義之改變程度無顯著差異。

表 41 分署類別與執行單位的改變之差異分析—培力就業計畫

構面	北基宜花金馬 n=9		桃竹苗 n=9		中彰投 n=4		雲嘉南 n=7		高屏澎東 n=4		F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
永續能力	3.11	0.71	3.44	0.57	2.50	1.72	3.19	0.93	2.75	1.43	0.801
價值網絡	3.00	0.51	3.50	0.55	2.58	1.73	3.29	0.71	3.50	0.53	1.251
社區發展	2.60	0.62	3.22	0.68	2.35	1.61	2.80	0.87	2.95	1.34	0.810
社會福祉	3.11	0.60	3.44	0.73	2.25	1.71	2.57	1.62	3.50	1.00	1.295

資料來源：本研究整理

(5) 組織年收入與執行單位的改變之差異—多元就業開發方案及培力就業計畫

以單因子變異數分析檢視組織年收入在執行單位的改變上之差異。分析結果顯示，年收入對於永續能力、價值網絡、社區發展及社會福祉的之改變程度無顯著差異。其後進一步將多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案分開進行差異分析（如表 43、44），以確認其是否因組織年收入而對於執行單位的改變有所差異。

表 42 組織年收入與執行單位的改變之差異分析—多元就業開發方案及培力就業計畫

構面	300萬以下 n=48		301-500萬 n=14		501-1,000萬 n=17		1,001萬- 3,000萬 n=14		超過3,000萬 n=2		F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
永續能力	3.04	0.76	3.39	0.53	3.05	1.03	2.88	0.74	1.83	2.59	1.832
價值網絡	3.29	0.62	3.37	0.46	3.13	1.07	3.08	0.78	1.67	2.36	2.466
社區發展	2.78	0.96	2.61	1.03	2.68	1.02	2.36	0.95	1.40	1.41	1.344
社會福祉	3.19	0.96	3.14	0.86	3.24	1.03	3.29	0.61	2.50	2.12	0.325

資料來源：本研究整理

A. 組織年收入與執行單位的改變之差異—多元就業開發方案

以單因子變異數分析檢視組織年收入在執行單位的改變上之差異。分析結果顯示，年收入對於永續能力、價值網絡及社會福祉之改變程度有顯著差異。

另因年收入 3,000 萬以上的樣本數為 1，無法進行事後比較，故先將其排除，再進行事後比較。結果顯示，在永續能力上，其顯著差異是發生在 301-500 萬以下及 1,001-3,000 萬之間；在價值網絡上，其顯著差異是發生在 501-1,000 萬以下及 1,001-3,000 萬之間。在社會福祉上，兩兩相比則無顯著差異，故不討論。

由此可見，在永續能力構面上，組織規模 301-500 萬之單位改變幅度較 1,001-3,000 萬大，其原因可能在於年收入規模越大的組織，通常財務能力會較為完備、或擁有多元資源管道助其成長，故其改變的幅度不如規模較小的組織大。

在價值網絡構面上，組織規模 501-1,000 萬之單位改變幅度較 1,001-3,000 萬大，其原因可能承上，在於年收入規模越大的組織，通常自身能力較為完備，故其改變的幅度不如規模較小的組織大。

表 43 組織年收入與執行單位的改變之差異分析—多元就業開發方案

構面	300萬以下 n=36		301-500萬 n=8		501-1,000萬 n=9		1,001萬-3,000萬 n=8		超過3,000萬 n=1		F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
永續能力	3.06	0.71	3.31	0.43	3.24	0.53	2.63	0.75	0	-	6.582*
價值網絡	3.28	0.69	3.40	0.45	3.48	0.61	2.79	0.78	0	-	7.251*
社區發展	2.73	1.00	2.33	1.18	2.82	0.86	1.98	0.73	0.4	-	2.497
社會福祉	3.31	0.86	3.38	0.52	3.56	0.53	3.00	0.53	1	-	2.965*

資料來源：本研究整理

注：* $p < 0.05$

B. 組織年收入與執行單位的改變之差異—培力就業計畫

以單因子變異數分析檢視組織年收入在執行單位的改變上之差異。分析結果顯示，年收入的不同對於四個構面之改變程度無顯著差異。

參與培力就業計畫的執行單位，無論組織年收入規模大小，在永續能力、價值網絡、社區發展及社會福祉等各構面上，對於改變的幅度並無影響。呼應培力就業計畫對於申請組織的要求，其原因可能為參與培力就業計畫的組織，能力發展較為成熟，故在各項改變上無顯著差異。

表 44 組織年收入與執行單位的改變之差異分析—培力就業計畫

構面	300萬以下 n=12		301-500萬 n=6		501-1,000萬 n=8		1,001萬-3,000萬 n=6		超過3,000萬 n=1		F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
永續能力	2.97	0.93	3.50	0.66	2.83	1.41	3.22	0.63	3.67	-	0.541
價值網絡	3.32	0.37	3.33	0.51	2.73	1.37	3.47	0.64	3.33	-	0.981
社區發展	2.95	0.85	3.00	0.69	2.53	1.22	2.87	1.03	2.40	-	0.343
社會福祉	2.83	1.19	2.83	1.17	2.88	1.36	3.67	0.52	4.00	-	0.813

資料來源：本研究整理

二、多元就業開發方案及培力就業計畫之「專案經(管)理人」問卷分析

(一)分析方法

本研究資料依各研究變項進行基本分析與整體模式分析，在統計工具上使用 SPSS 統計軟體進行分析，用以描述基本資料的敘述性統

計及檢定不同樣本間之差異性是否顯著，各分析方法描述如下：

1. 敘述性統計

本研究依據調查所得資料，以次數分配、百分比、及平均數等方法分析樣本屬性，說明受訪者身分、目前工作類型、執行計劃時之職稱、年資、是否為方案進用人員、年齡、性別、學歷等，並針對參與計畫前後的改變程度進行分析。

2. 因素分析

採主成分分析法並以最大變異法進行轉軸處理，將分析結果分為「人才培育」、「就業安定」、「社區意識」等三大構面，並檢視各構面中之因素負荷量及解釋變異量，以確認問卷量表之建構效度。

3. 信度分析

為衡量問卷中各因素的內部一致性及可靠性，將採取Cronbach's α 係數作為信度考驗。

4. 差異分析

以獨立樣本T檢定及單因子變異數分析進行計畫類別、年齡、學歷及分署類別等變項與社會影響力之差異性分析。

(二)研究結果

1. 樣本數量

計畫類別	樣本數	佔比(%)
多元就業開發方案	137	64.9
培力就業計畫	74	35.1
總計	211	100.0

2. 敘述性統計

(1) 多元就業開發方案及培力就業計畫

A. 專案經（管）理人基本資料

本次調查於 2019 年 11 月 8 日至 11 月 18 日進行，共成功訪 211 份有效樣本。

(A) 受訪專案經（管）理人目前身分

表 45 為受訪專案經（管）理人身分統計表，可看出目前為單位專經（管）占 72.5%，過去曾為組織專經（管），現仍留在該單位占 21.3%，已離開原單位占 6.2%。大多受訪者皆為現任專經，超過 6 成 5，其中培力超過 8 成。仍留在單位者，現任職稱仍多為專案經理，亦有社工員、督導、店長、行政組長、產業經理等。

表 45 受訪專案經（管）理人目前身分統計表

目前是否為計畫專經	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)
是	20	69.0	52	68.4	21	65.6	60	81.1	153	72.5
過去曾為組織專經（管），現仍留在該單位	9	31.0	18	23.7	8	25.0	10	13.5	45	21.3
過去曾為組織專經（管），現已離開原單位	0	0	6	7.9	3	9.4	4	5.4	13	6.2
	N=29		N=76		N=32		N=74		N=211	

資料來源：本研究整理

(B) 受訪專案經（管）理人離開原單位者之現任工作

過去曾為組織專經（管），現已離開原單位者，則大多在一般工作場合全職工作，占 54.8%，其次為自行創業占 23.1%，第在一般工作場合兼職工作、在家待業及其它，占 7.7%，則各占 7.7%。

表 46 受訪專案經（管）理人離開原單位者之現任工作統計表

過去曾為組織專案經（管），現已離開原單位，目前工作為	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)
在一般工作場合全職工作	0	0	3	3.9	1	3.1	3	4.1	7	54.8
在一般工作場合兼職工作	0	0	0	0	1	3.1	0	0.0	1	7.7
自行創業	0	0	2	2.6	0	0	1	1.4	3	23.1
在家待業	0	0	0	0	1	3.1	0	0.0	1	7.7
其他	0	0	1	1.3	0	0	0	0.0	1	7.7
	N=29		N=76		N=32		N=74		N=211	

資料來源：本研究整理

(C) 受訪專案經（管）理人參與計畫之職稱

受訪之專案經（管）理人，包含現任及曾任，專案經理占 61.1%，專案管理占 38.9%。以多元社會型來看，專案管理占近 9 成，多元經濟型及相對補助則相反，專案經理超過 9 成。培力則以專案經理較少占 36.5%，專案管理較多占 63.5%。

表 47 受訪專案經（管）理人專案經理、專案管理統計表

參與計畫之職稱	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)
專案管理	26	89.7	6	7.9	3	9.4	47	63.5	82	38.9
專案經理	3	10.3	70	92.1	29	90.6	27	36.5	129	61.1
	N=29		N=76		N=32		N=74		N=211	

資料來源：本研究整理

(D) 受訪專案經（管）理人參與多元培力計畫之年資

參與多元培力就業計畫之年資方面，以 1-3 年為主，占 42.2%，其次為 1 年以下，占 28.4%，接續為 3-5 年，占 16.6%，以及 5 年以上，占 12.8%。多元社會型、經濟型及培力就業計畫之受訪專案經（管）理人，年資皆以 1-3 年為主，約占 4-5

成，多元相對補助則以 3-5 年為主，約占 3 成。另無論何種計畫類別，皆有約 2-3 成之受訪專案經（管）理人，其年資為 1 年以下。

表 48 受訪專案經（管）理人參與計畫年資統計表

參與計畫 之年資	多元 社會型		多元 經濟型		多元 相對補助		培力		多元培力	
	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)
1年以下	8	27.6	21	27.6	7	21.9	24	32.4	60	28.4
1-3 年	13	44.8	32	42.1	7	21.9	37	50.0	89	42.2
3-5 年	2	6.9	15	19.7	10	31.3	8	10.8	35	16.6
5 年以上	6	20.7	8	10.5	8	25.0	5	6.8	27	12.8
	N=29		N=76		N=32		N=74		N=211	

資料來源：本研究整理

(E) 受訪專案經（管）理人是否為進用人員

過去是否為進用人員方面，超過一半為否，占 56.4%，是占 43.6%。多元社會型、經濟型及相對補助之受訪專案經（管）理人過去非為進用人員，約占 5-6 成，是的比例則占 4 成上下。培力則各占 50%。

表 49 受訪專案經（管）理人過去是否為進用人員統計表

是否曾為 計畫之進 用人員	多元 社會型		多元 經濟型		多元 相對補助		培力		多元培力	
	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)
否	17	58.6	48	63.2	17	53.1	37	50.0	119	56.4
是	12	41.4	28	36.8	15	46.9	37	50.0	92	43.6
	N=29		N=76		N=32		N=74		N=211	

資料來源：本研究整理

(F) 受訪專案經（管）理人年齡分佈

專案經（管）理之年齡分佈，以 30-39 歲為主，占 31.8%，其次為 40-49 歲，占 26.1%，接續為 20-29 歲，占 20.4%，50-59 歲，占 18.5%，以及 60 歲以上，占 3.3%。多元社會型以

40-49 歲為首(34.5%)，多元經濟型以 30-39 歲為主(31.6%)，相對補助以 40-49 歲、50-59 歲為主(各占 28.1%)，培力則以 30-39 歲為主(36.5%)。另培力 20-39 歲之受訪專經約占 6 成，相比多元三個計畫類別之 4-5 成，整體稍較年輕。

表 50 受訪專案經（管）理人年齡分布統計表

年齡	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)
20-29 歲	4	13.8	14	18.4	6	18.8	19	25.7	43	20.4
30-39 歲	9	31.0	24	31.6	7	21.9	27	36.5	67	31.8
40-49 歲	10	34.5	20	26.3	9	28.1	16	21.6	55	26.1
50-59 歲	5	17.2	16	21.1	9	28.1	9	12.2	39	18.5
60 歲以上	1	3.4	2	2.6	1	3.1	3	4.1	7	3.3
	N=29		N=76		N=32		N=74		N=211	

資料來源：本研究整理

(G) 受訪專案經（管）理人性別比例

專案經（管）理之性別比例，女性占 71.6%，男性占 28.4%。

多元社會型、經濟型、相對補助及培力就業計畫之受訪專案經（管）理人皆以女性為主，占 6 成 6 至 7 成 6。

表 51 受訪專案經（管）理人性別比例統計表

生理性別	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)
女	19	65.5	52	68.4	24	75.0	56	75.7	151	71.6
男	10	34.5	24	31.6	8	25.0	18	24.3	60	28.4
	N=29		N=76		N=32		N=74		N=211	

資料來源：本研究整理

(H) 受訪專案經（管）理人年齡分佈

專案經（管）理之學歷分佈，大學為多數占 55%，其次為研究所以上占 18%，再來則為專科占 13.7%，以及高中以下占 13.3%。多元經濟型、相對補助及培力就業計畫之受訪專

案經（管）理人最高學歷皆以大學為主，占 5-6 成。多元社會型之受訪者其最高學歷亦為大學，占 37.9%。

表 52 受訪專案經（管）理人學歷分布統計表

最高學歷	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)
高中(含)以下	4	13.8	6	7.9	7	21.9	11	14.9	28	13.3
專科	9	31.0	10	13.2	4	12.5	6	8.1	29	13.7
大學	11	37.9	46	60.5	17	53.1	42	56.8	116	55.0
研究所(含)以上	5	17.2	14	18.4	4	12.5	15	20.3	38	18.0
	N=29		N=76		N=32		N=74		N=211	

資料來源：本研究整理

(I) 受訪專案經（管）理人分署類別

專案經（管）理人參與之計畫，其分署類別大致平均分佈，約各占 2 成左右，僅中彰投分署為 1 成 4。多元社會型、相對補助及培力就業計畫之受訪專案經（管）理人參與之計畫皆以北基宜花金馬分署為多，占 3-4 成，其於多元經濟型則未達 1 成。多元經濟型之受訪者四分之一來自雲嘉南分署，僅接為桃竹苗及中彰投分署。

表 53 受訪專案經（管）理人分署類別統計表

最高學歷	多元社會型		多元經濟型		多元相對補助		培力		多元培力	
	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)
北基宜花金馬	14	48.3	7	9.2	10	31.3	22	29.7	53	25.1
桃竹苗	8	27.6	18	23.7	4	12.5	18	24.3	48	22.7
中彰投	3	10.3	18	23.7	3	9.4	5	6.8	29	13.7
雲嘉南	2	6.9	19	25.0	9	28.1	13	17.6	43	20.4
高屏澎東	2	6.9	14	18.4	6	18.8	16	21.6	38	18.0
	N=29		N=76		N=32		N=74		N=211	

資料來源：本研究整理

B. 專案經（管）理人參與計畫後之改變

(A) 多元就業開發方案－社會型

如表 54 之結果，多元就業開發方案之專案經（管）理人，在各項題項上，皆有微幅以上之改變。平均數最高的改變為「對於組織服務產品專業知能提升」，平均數為 2.86，其次為「工作效率提升」，平均數為 2.79，第三則為「溝通協調的能力提升」，平均數為 2.72，超過小幅改變。平均數最低的改變為「每月薪資增加和前一份工作相比」，平均數為 1.03，其次「得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作」，平均數為 1.21，以及「創業能力或意願提升」，平均數 1.59，為所有題項中之微幅改變。若將表 54 之結果，對照本研究發展出之影響力地圖，將題項改變之平均數套入，可得出如圖 20 多元社會型專案經（管）理人影響力地圖。

表 54 多元就業開發方案專案經（管）理人改變的程度－社會型

				單位:4分
題項	項目	人數	(%)	平均數
對於組織服務產品專業知能提升	沒有改變	0	0	2.86
	微幅改變	0	0	
	小幅改變	10	34.5	
	中幅改變	13	44.8	
	大幅改變	6	20.7	
溝通協調的能力提升	沒有改變	0	0	2.72
	微幅改變	1	3.4	
	小幅改變	10	34.5	
	中幅改變	14	48.3	
	大幅改變	4	13.8	
產品開發能力提升	沒有改變	4	13.8	2.28
	微幅改變	1	3.4	
	小幅改變	10	34.5	
	中幅改變	11	37.9	
	大幅改變	3	10.3	

工作效率提升	沒有改變	0	0	2.79
	微幅改變	2	6.9	
	小幅改變	8	27.6	
	中幅改變	13	44.8	
	大幅改變	6	20.7	
商業模式及經營知能提升	沒有改變	3	10.3	2.21
	微幅改變	4	13.8	
	小幅改變	9	31.0	
	中幅改變	10	34.5	
	大幅改變	3	10.3	
領導力提升	沒有改變	1	3.4	2.59
	微幅改變	3	10.3	
	小幅改變	7	24.1	
	中幅改變	14	48.3	
	大幅改變	4	13.8	
創業能力或意願提升	沒有改變	11	37.9	1.59
	微幅改變	3	10.3	
	小幅改變	5	17.2	
	中幅改變	7	24.1	
	大幅改變	3	10.3	
每月薪資增加和前一份工作相比	沒有改變	16	55.2	1.03
	微幅改變	2	6.9	
	小幅改變	7	24.1	
	中幅改變	2	6.9	
	大幅改變	2	6.9	
得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作	沒有改變	16	55.2	1.21
	微幅改變	2	6.9	
	小幅改變	4	13.8	
	中幅改變	3	10.3	
	大幅改變	4	13.8	
自信心或成就感提升	沒有改變	3	10.3	2.24
	微幅改變	4	13.8	
	小幅改變	9	31.0	
	中幅改變	9	31.0	
	大幅改變	4	13.8	
對於社區的認同度提升	沒有改變	2	6.9	2.59
	微幅改變	2	6.9	

	小幅改變	6	20.7	
	中幅改變	15	51.7	
	大幅改變	4	13.8	

資料來源:本研究整理

N=137

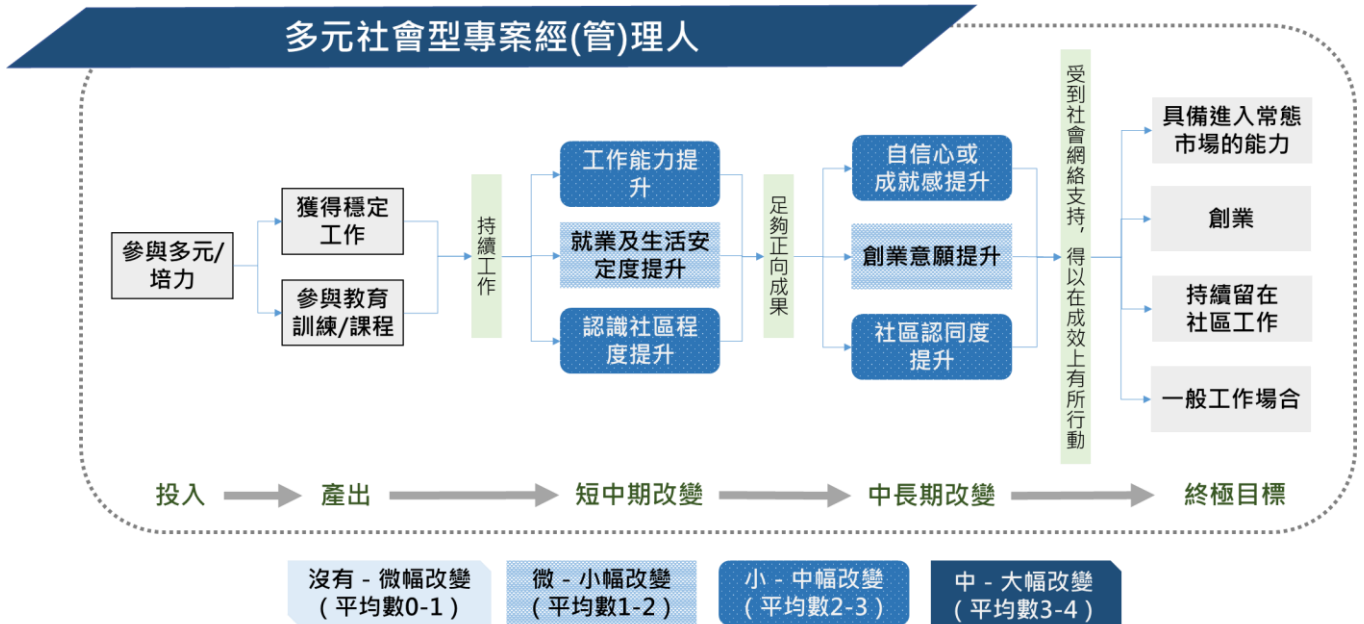


圖 20 多元社會型專案經(管)理人影響力地圖

(B) 多元就業開發方案－經濟型

如表 55 之結果，多元就業開發方案之專案經（管）理人，在各項題項上，皆有微幅以上之改變。平均數最高的改變為「對於組織服務產品專業知能提升」，平均數為 3.14，其次為「溝通協調的能力提升」，平均數為 3.11，第三則為「商業模式及經營知能提升」，平均數為 3.08，達中幅改變。平均數最低的改變為「每月薪資增加和前一份工作相比」，平均數為 1.34，其次為「得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作」，平均數為 1.89，為所有題項中唯二之微幅改變。若將表 55 之結果，對照本研究發展出之影響力地圖，將題項改變之平均數套入，可得出如圖 21 多元經濟型專案經（管）理人影響力地圖。

表 55 多元就業開發方案專案經（管）理人改變的程度－經濟型

單位:4分

題項	項目	人數	(%)	平均數
對於組織服務產品專業知能提升	沒有改變	0	0	3.14
	微幅改變	3	3.9	
	小幅改變	10	13.2	
	中幅改變	36	47.4	
	大幅改變	27	35.5	
溝通協調的能力提升	沒有改變	1	1.3	3.11
	微幅改變	1	1.3	
	小幅改變	13	17.1	
	中幅改變	35	46.1	
	大幅改變	26	34.2	
產品開發能力提升	沒有改變	0	0	2.86
	微幅改變	6	7.9	
	小幅改變	18	23.7	
	中幅改變	33	43.4	
	大幅改變	19	25.0	
工作效率提升	沒有改變	2	2.6	2.95
	微幅改變	1	1.3	
	小幅改變	17	22.4	
	中幅改變	35	46.1	
	大幅改變	21	27.6	
商業模式及經營知能提升	沒有改變	2	2.6	3.08
	微幅改變	2	2.6	
	小幅改變	13	17.1	
	中幅改變	30	39.5	
	大幅改變	29	38.2	
領導力提升	沒有改變	0	0	2.97
	微幅改變	3	3.9	
	小幅改變	17	22.4	
	中幅改變	35	46.1	
	大幅改變	21	27.6	
創業能力或意願提升	沒有改變	3	3.9	2.80
	微幅改變	7	9.2	
	小幅改變	14	18.4	
	中幅改變	30	39.5	

	大幅改變	22	28.9	
每月薪資增加和前一份工作相比	沒有改變	37	48.7	1.34
	微幅改變	8	10.5	
	小幅改變	10	13.2	
	中幅改變	10	13.2	
	大幅改變	11	14.5	
得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作	沒有改變	25	32.9	1.89
	微幅改變	9	11.8	
	小幅改變	12	15.8	
	中幅改變	9	11.8	
	大幅改變	21	27.6	
自信心或成就感提升	沒有改變	2	2.6	2.96
	微幅改變	6	7.9	
	小幅改變	13	17.1	
	中幅改變	27	35.5	
	大幅改變	28	36.8	
對於社區的認同度提升	沒有改變	4	5.3	2.88
	微幅改變	8	10.5	
	小幅改變	12	15.8	
	中幅改變	21	27.6	
	大幅改變	31	40.8	

資料來源:本研究整理

N=137

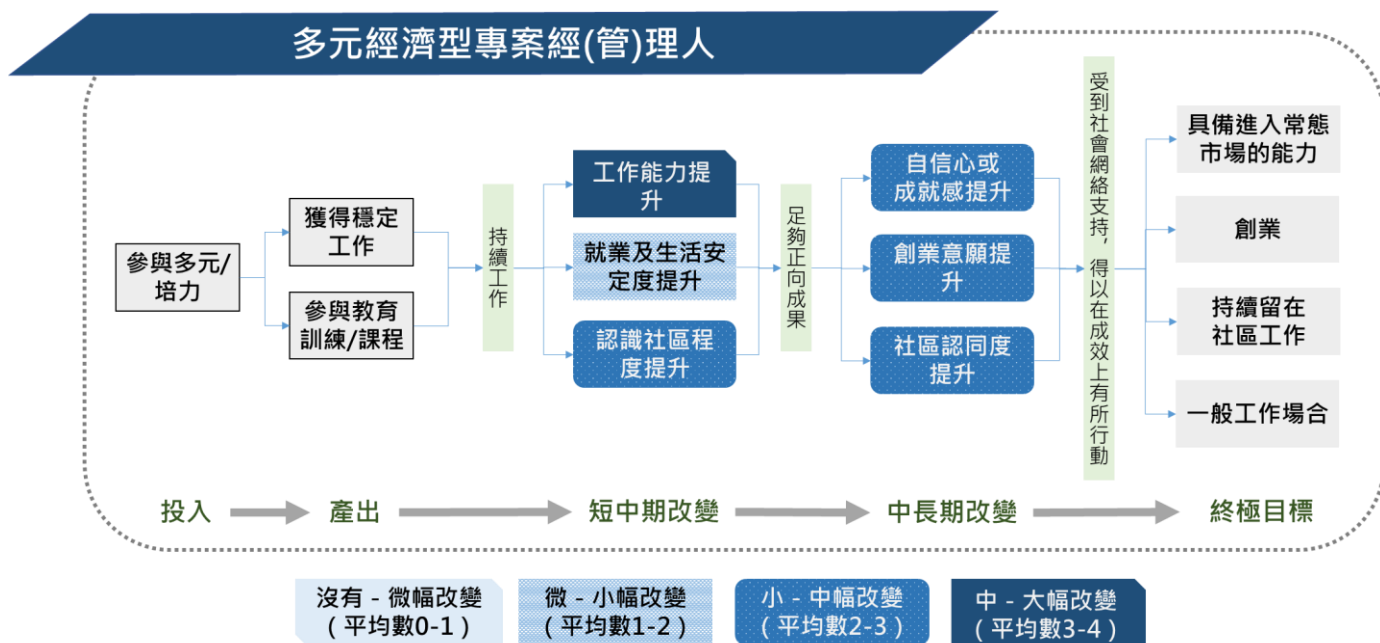


圖 21 多元經濟型專案經（管）理人影響力地圖

(C) 多元就業開發方案－相對補助

如表 56 之結果，多元就業開發方案相對補助之專案經（管）理人，在各項題項上，皆有微幅以上之改變。平均數最高的改變為「商業模式及經營知能提升」，平均數為 3.16，其次為「對於組織服務產品專業知能提升」，平均數為 3.13，達中幅改變。第三則為「溝通協調的能力提升」，平均數為 2.91，接近中幅改變。平均數最低的改變為「每月薪資增加和前一份工作相比」，平均數為 1.31，其次為「得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作」，平均數為 1.47，為所有題項中唯二之微幅改變。若將表 56 之結果，對照本研究發展出之影響力地圖，將題項改變之平均數套入，可得出如圖 22 多元經濟型相對補助專案經（管）理人影響力地圖。

表 56 多元就業開發方案專案經（管）理人改變的程度－相對補助

單位:4分				
題項	項目	人數	(%)	平均數

對於組織服務產品專業知能提升	沒有改變	0	0	3.13
	微幅改變	3	9.4	
	小幅改變	2	6.3	
	中幅改變	15	46.9	
	大幅改變	12	37.5	
溝通協調的能力提升	沒有改變	1	3.1	2.91
	微幅改變	4	12.5	
	小幅改變	4	12.5	
	中幅改變	11	34.4	
	大幅改變	12	37.5	
產品開發能力提升	沒有改變	0	0	2.78
	微幅改變	4	12.5	
	小幅改變	8	25.0	
	中幅改變	11	34.4	
	大幅改變	9	28.1	
工作效率提升	沒有改變	1	3.1	2.78
	微幅改變	2	6.3	
	小幅改變	9	28.1	
	中幅改變	11	34.4	
	大幅改變	9	28.1	
商業模式及經營知能提升	沒有改變	0	0	3.16
	微幅改變	1	3.1	
	小幅改變	6	18.8	
	中幅改變	12	37.5	
	大幅改變	13	40.6	
領導力提升	沒有改變	3	9.4	2.84
	微幅改變	2	6.3	
	小幅改變	5	15.6	
	中幅改變	9	28.1	
	大幅改變	13	40.6	
創業能力或意願提升	沒有改變	2	6.3	2.66
	微幅改變	4	12.5	
	小幅改變	7	21.9	
	中幅改變	9	28.1	
	大幅改變	10	31.3	
每月薪資增加和前一份工作相比	沒有改變	14	43.8	1.31
	微幅改變	4	12.5	

	小幅改變	4	12.5	
	中幅改變	10	31.3	
	大幅改變	0	0	
得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作	沒有改變	14	43.8	1.47
	微幅改變	4	12.5	
	小幅改變	5	15.6	
	中幅改變	3	9.4	
	大幅改變	6	18.8	
自信心或成就感提升	沒有改變	2	6.3	2.78
	微幅改變	3	9.4	
	小幅改變	8	25.0	
	中幅改變	6	18.8	
	大幅改變	13	40.6	
對於社區的認同度提升	沒有改變	3	9.4	2.72
	微幅改變	2	6.3	
	小幅改變	8	25.0	
	中幅改變	7	21.9	
	大幅改變	12	37.5	

資料來源:本研究整理

N=32

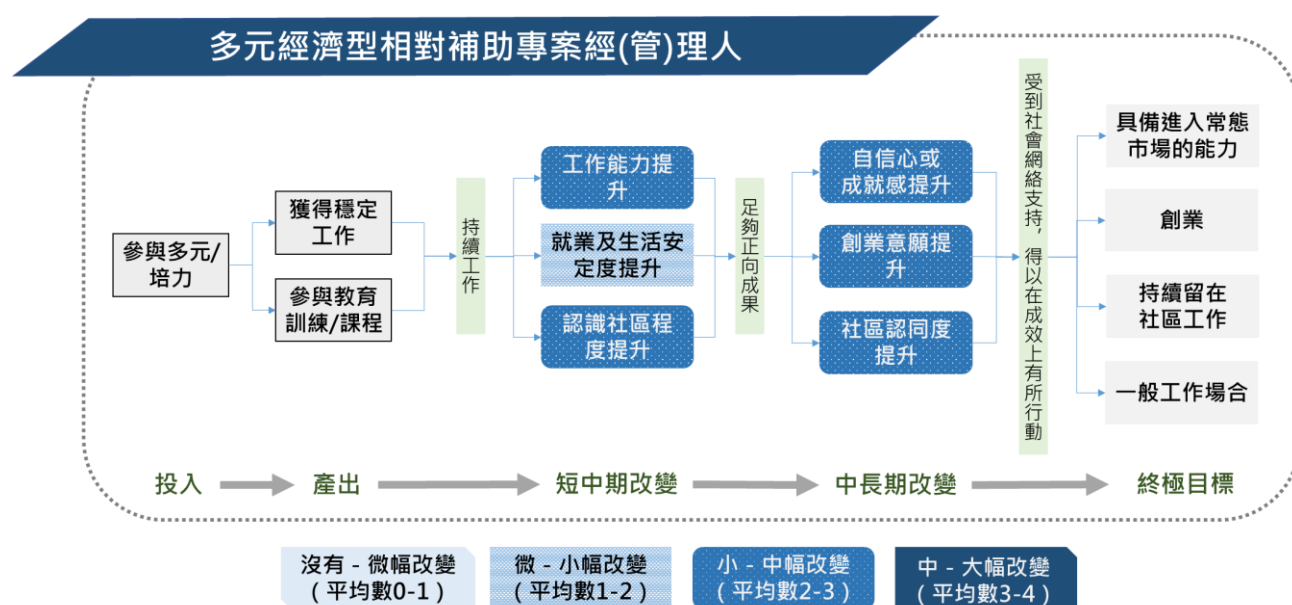


圖 22 多元經濟型相對補助專案經(管)理人影響力地圖

(D) 培力就業計畫

如表 57 之結果，培力就業計畫專案經（管）理人，在各項題項上，皆有微幅以上之改變。平均數最高的改變為「對於社區的認同度提升」，平均數為 3.31，其次為「對於組織服務產品專業知能提升」，平均數為 3.24，第三則為「溝通協調的能力提升」，平均數為 3.22，以上皆達中幅改變。平均數最低的改變為「得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作」，平均數為 1.68，其次為「每月薪資增加和前一份工作相比」，平均數為 1.46，為所有題項中唯二之微幅改變。若將表 57 之結果，對照本研究發展出之影響力地圖，將題項改變之平均數套入，可得出如圖 23 培力就業計畫專案經（管）理人影響力地圖。

表 57 培力就業計畫專案經（管）理人改變的程度

單位:4分				
題項	項目	人數	(%)	平均數
對於組織服務產品專業知能提升	沒有改變	0	0.0	3.24
	微幅改變	2	2.7	
	小幅改變	10	13.5	
	中幅改變	30	40.5	
	大幅改變	32	43.2	
溝通協調的能力提升	沒有改變	0	0.0	3.22
	微幅改變	0	0.0	
	小幅改變	9	12.2	
	中幅改變	40	54.1	
	大幅改變	25	33.8	
產品開發能力提升	沒有改變	1	1.4	2.89
	微幅改變	3	4.1	
	小幅改變	18	24.3	
	中幅改變	33	44.6	
	大幅改變	19	25.7	
工作效率提升	沒有改變	1	1.4	3.03
	微幅改變	3	4.1	
	小幅改變	8	10.8	

	中幅改變	43	58.1	
	大幅改變	19	25.7	
商業模式及經營知能提升	沒有改變	1	1.4	2.99
	微幅改變	4	5.4	
	小幅改變	12	16.2	
	中幅改變	35	47.3	
	大幅改變	22	29.7	
領導力提升	沒有改變	1	1.4	2.88
	微幅改變	3	4.1	
	小幅改變	17	23.0	
	中幅改變	36	48.6	
	大幅改變	17	23.0	
創業能力或意願提升	沒有改變	3	4.1	2.68
	微幅改變	6	8.1	
	小幅改變	16	21.6	
	中幅改變	36	48.6	
	大幅改變	13	17.6	
每月薪資增加和前一份工作相比	沒有改變	30	40.5	1.46
	微幅改變	9	12.2	
	小幅改變	17	23.0	
	中幅改變	7	9.5	
	大幅改變	11	14.9	
得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作	沒有改變	29	39.2	1.68
	微幅改變	6	8.1	
	小幅改變	12	16.2	
	中幅改變	14	18.9	
	大幅改變	13	17.6	
自信心或成就感提升	沒有改變	1	1.4	3.01
	微幅改變	2	2.7	
	小幅改變	11	14.9	
	中幅改變	41	55.4	
	大幅改變	19	25.7	
對於社區的認同度提升	沒有改變	0	0.0	3.31
	微幅改變	2	2.7	
	小幅改變	8	10.8	
	中幅改變	29	39.2	
	大幅改變	35	47.3	

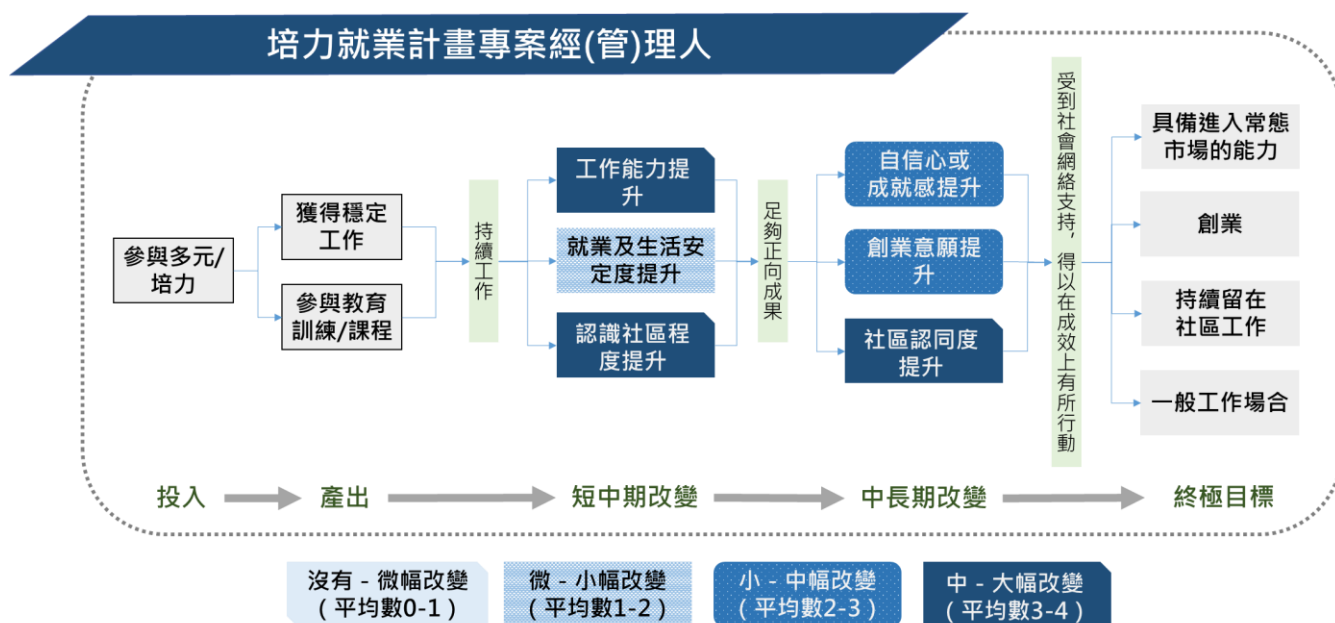


圖 23 培力就業計畫專案經(管)理人影響力地圖

3. 因素及信度分析

從「人才培育」、「就業安定」、「社區意識」等三大構面，分別就「人才培育」、「就業安定」進行因素分析，分析結果「人才培育」KMO 值 >0.8 ，Barlett 檢定為顯著，總解釋變異量約 58.6%；「就業安定」KMO 值僅為 0.5，尚可接受，總解釋變異量為 62.8%，各因子在因素之負荷量大致皆達 0.7 以上。

表 58 多元培力計畫專案經(管)理人問卷因素分析(調整前)

構面	題項	因素負荷量	KMO 值	Barlett 檢定	總解釋變異量
人才培育	組織服務/產品專業知能提升	0.718	0.897	0.00	58.61%
	溝通協調的能力提升	0.770			
	產品開發能力提升	0.806			
	工作效率提升	0.797			
	對於商業模式及經營知能提升	0.789			
	領導力提升	0.802			
	創業能力或意願提升	0.687			
	自信心或成就感提升	0.747			

就業安定	每月薪資增加	0.793	0.500	0.00	62.82%
	得以移居、返鄉或留在家鄉(或較近的地方)工作	0.793			
社區意識	對於社區的認同度提升	-	-	-	-

資料來源:本研究整理

在社會影響力部分採信度分析測量各構面內部一致性，以 Cronbach's α 值做為評估標準。分析結果人才培育構面 Cronbach's α 值為 0.894，就業安定構面總相關值 0.256，且 α 係數低於 0.5。

表 59 多元培力計畫專案經（管）理人問卷信度分析(調整前)

構面	題項	修正後項目 總相關	Cronbach's α
人才培育	組織服務/產品專業知能提升	0.620	0.894
	溝通協調的能力提升	0.675	
	產品開發能力提升	0.732	
	工作效率提升	0.716	
	對於商業模式及經營知能提升	0.723	
	領導力提升	0.717	
	創業能力或意願提升	0.602	
	自信心或成就感提升	0.661	
就業安定	每月薪資增加	0.256	0.405
	得以移居、返鄉或留在家鄉(或較近的地方)工作	0.256	
社區意識	對於社區的認同度提升	-	-

資料來源:本研究整理

第一次因素分析及信度分析結果顯示，就業安定構面的 KMO 值為 0.5，且兩個變項總相關數為 0.256， α 係數為 0.405，不足以說明就業安定這個構面的組成，故研究團隊重新調整構面為「人才培育」、「就業安定」、「生活安定」、「社區意識」等四大構面，信效度分析如下：

表 60 多元培力計畫專案經（管）理人問卷因素分析(調整後)

構面	題項	因素 負荷量	KMO 值	Barlett 檢定	總解釋 變異量
人才培育	組織服務/產品專業知能提升	0.718	0.897	0.00	58.61%
	溝通協調的能力提升	0.770			
	產品開發能力提升	0.806			

	工作效率提升	0.797			
	對於商業模式及經營知能提升	0.789			
	領導力提升	0.802			
	創業能力或意願提升	0.687			
	自信心或成就感提升	0.747			
就業機會	每月薪資增加	-	-	-	-
生活安定	得以移居、返鄉或留在家鄉(或較近的地方)工作	-	-	-	-
社區意識	對於社區的認同度提升	-	-	-	-

資料來源:本研究整理

表 61 多元培力計畫專案經（管）理人問卷信度分析(調整後)

構面	題項	修正後項目總相關	Cronbach's α
人才培育	組織服務/產品專業知能提升	0.620	0.894
	溝通協調的能力提升	0.675	
	產品開發能力提升	0.732	
	工作效率提升	0.716	
	對於商業模式及經營知能提升	0.723	
	領導力提升	0.717	
	創業能力或意願提升	0.602	
	自信心或成就感提升	0.661	
就業安定	每月薪資增加	-	-
生活安定	得以移居、返鄉或留在家鄉(或較近的地方)工作	-	-
社區意識	對於社區的認同度提升	-	-

資料來源:本研究整理

4. 參與計畫者屬性與專案經（管）理人的改變之差異性分析

根據研究目的，以獨立樣本 T 檢定檢測計畫類別，以單因子變異數分析檢測年齡、學歷及分署類別等，對於專案經（管）理人的改變是否有差異。本研究欲理解多元就業開發方案社會型、經濟型、相對補助及培力就業計畫等四方案，在各種類別中的改變是否有顯著差異，在各種類別中的改變是否有顯著差異，然因各類別的樣本數太少，不足以推論至母體，且樣本數也會影響差異分析的檢定力，難以提供足夠證據證明不同類別的差異，此為

本研究之限制。故未能就多元社會型、經濟型、相對補助及培力分別討論，以下分析僅呈現多元培力就業計畫合併之差異分析。

(1) 就業方案/計畫類別與專案經（管）理人的改變之差異多元就業開發方案(三種類別)及培力就業計畫

以單因子變異數分析檢視計畫類別為多元方案的社會型、經濟型、相對補助型及培力計畫在社會影響力上之差異。分析結果顯示，不同計畫類別對於人才培育及社區意識之改變程度有顯著差異；但在就業安定及生活安定之改變程度無顯著差異。再透過Scheffe法進行事後比較，顯示在人才培育構面上，其顯著差異是發生在多元社會型及經濟型、多元社會型及培力計畫之間；在社區意識構面上，其顯著差異是發生在多元社會型及培力計畫之間。

由此可見，無論參與多元就業開發方案或培力就業計畫，對於專案經（管）理人在就業安定構面如就業機會，以及生活安定構面如得以返鄉、留鄉或移居工作等，在改變的幅度上並無影響。

在人才培育構面上，參與多元經濟型及培力計畫之專案經（管）理人，改變較多元社會型大，其原因可能在於執行單位進入更多商業思考與產業中，專案經（管）人亦隨之有更多新的學習及成長。

另一方面，社區意識構面，對於社區認同度的提升，參與培力之改變較多元社會型大，其原因一部份可能在於參與培力計畫需具備更多的商業概念，而要發展自身商業模式，需更加回頭檢視其核心價值及在地獨特性，故對社區的認同度提高；其二則為培力的計畫與其他社區多有連結，如一受訪者提到，「以前的計畫都是自己做，或是作為母社區帶其他小社區，但是這次培力有機會可以結合六個夥伴、跨四個區，有機會可以更認識其他社區的能量，跟其他母社區共同成長、緊密結合，創造革命情感共同走

下去」，故更有可能在與他者互動的過程中，共同成長，加深對社區的認同度。

表 62 四種計畫類別與專案經（管）理人的改變之差異分析

構面	多元-社會型 n=29		多元-經濟型 n=76		多元-相對型 n=32		培力計畫 n=74		F SD
	M	SD	M	SD	M	M	SD	M	
人才培育	2.41	0.77	2.98	0.70	2.88	0.86	2.99	0.63	5.383*
就業安定	1.03	1.32	1.34	1.54	1.31	1.33	1.46	1.47	0.594
生活安定	1.21	1.54	1.89	1.64	1.47	1.59	1.68	1.57	1.486
社區意識	2.59	1.05	2.88	1.21	2.72	1.30	3.31	0.78	4.501*

資料來源：本研究整理

注：* $p < 0.05$

(2) 年齡與專案經（管）理人的改變之差異—多元就業開發方案及培力就業計畫

以單因子變異數分析檢視年齡在專案經（管）理人的改變上之差異。分析結果顯示，不同年齡層對於就業機會構面有顯著差異。再透過 Scheffe 法進行事後比較，顯示在就業安定構面上，其顯著差異是發生在 30-39 歲及 40-49 歲之間。

由此可見，無論是何種年齡層，在人才培育構面，包含技能提升、自我價值、社區意識構面如社區認同度，以及生活安定構面如得以返鄉、留鄉或移居工作等，在改變的幅度上並無影響。本研究深度訪談的過程中，了解不同年齡層在進入計畫前先備能力有所差異，如年輕人大多更為擅長電腦等新科技技能，因此由此結果或可推斷，多元培力就業計畫專案經（管）理人專業能力的養成及隨之而來的自我價值，無論是來自工作過程或培力課程，大體能因應各年齡層的需求，有各自的學習與成長。在就業安定構面上，和前一份工作相比薪資增加的幅度，30-39 歲較 40-49 歲為大。

表 63 年齡與專案經（管）理人的改變之差異分析

構面	20-29歲 n=43		30-39歲 n=67		40-49歲 n=55		50-59歲 n=39		60歲以上 n=7		F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
人才培育	2.79	0.70	2.79	0.79	3.03	0.63	2.94	0.78	3.09	0.76	1.200
就業安定	1.72	1.44	1.67	1.57	0.85	1.24	1.03	1.29	1.29	1.70	3.799*
生活安定	1.63	1.66	2.00	1.61	1.29	1.44	1.74	1.67	1.00	1.53	1.847
社區意識	2.84	1.09	2.90	1.14	2.98	1.24	3.10	0.82	3.57	0.79	0.902

資料來源：本研究整理

注：* $p < 0.05$

(3) 學歷與專案經（管）理人的改變之差異—多元就業開發方案及培力就業計畫

以單因子變異數分析檢視學歷在專案經（管）理人的改變上之差異分析，結果顯示，不同學歷僅對於就業機會之改變程度有顯著差異，在其餘三個構面上的改變上無顯著差異。再透過 Scheffe 法進行事後比較，顯示在就業機會構面上，其顯著差異會發生在高中(含)以下與專科、高中(含)以下與大學、高中(含)以下與研究所(含)以上。

由此可見，無論是何種年齡層，在人才培育構面，包含技能提升、自我價值、社區意識構面如社區認同度，以及生活安定構面如得以返鄉、留鄉或移居工作等，在改變的幅度上並無影響。如同上述不同年齡層的討論，亦可應用至學歷的分佈，推斷工作過程或培力課程，大體能因應各學歷的需求，有各自的學習與成長。

另一方面，就業安定構面，和前一份工作相比薪資增加的幅度，學歷為高中以下者，其改變增加的幅度皆大於學歷為專科、大學或研究所以上者，並達顯著差異，合理反映目前一般就業職場學歷與薪水成長大致成正比之普遍現況。

表 64 學歷與專案經（管）理人的改變之差異分析

構面	高中以下 n=28		專科 n=29		大學 n=116		研究所以上 n=38		F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
人才培育	3.10	0.59	2.71	0.94	2.84	0.69	3.05	0.74	2.176
就業安定	2.18	1.42	1.03	1.32	1.27	1.43	1.16	1.48	3.988*
生活安定	2.21	1.73	1.14	1.51	1.71	1.60	1.50	1.47	2.355
社區意識	3.29	0.90	2.97	1.27	2.89	1.09	2.97	1.13	0.989

資料來源：本研究整理

注：* $p < 0.05$

(4) 分署類別與專案經（管）理人的改變之差異—多元就業開發方案及培力就業計畫

以單因子變異數分析檢視不同分署在社會影響力上之差異。分析結果顯示，不同分署對於人才培育之改變程度有顯著差異，但在就業安定、生活安定及社區意識之改變程度無顯著差異。再透過 Scheffe 法進行事後比較，顯示在人才培育構面上，其顯著差異是發生在北基宜花金馬及高屏澎東。

由此可見，無論是在北基宜花金馬、桃竹苗、中彰投、雲嘉南或高屏澎東分署，在就業安定、生活安定及社區意識等構面，改變的幅度上並無影響。換句話說，在台灣各地參與多元培力計畫之專案經（管）理人，其社區認同度、生活就業安定程度，並未因參與計畫之地點而有所差異。

另一方面，人才培育構面，高屏澎東之專案經（管）理人，其改變的幅度較北基宜花金馬大，意指前者在技能提升或自我價值上，如專業知能等之能力提升，改變較大。

表 65 分署類別與專案經（管）理人的改變之差異分析

構面	北基宜花金馬 n=53		桃竹苗 n=48		中彰投 n=29		雲嘉南 n=43		高屏澎東 n=38		F
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
人才培育	2.67	0.74	2.81	0.72	2.97	0.62	3.01	0.78	3.12	0.68	2.741*
就業安定	1.40	1.42	1.06	1.33	1.66	1.49	1.47	1.45	1.21	1.61	0.953
生活安定	1.28	1.66	1.81	1.62	1.72	1.77	1.74	1.45	1.84	1.52	1.010
社區意識	2.77	1.09	3.21	0.82	2.76	1.24	2.98	1.18	3.08	1.17	1.363

資料來源：本研究整理

注：* $p < 0.05$

第三節 小結

多元就業開發方案及培力就業計畫執行單位之代表或專案經（管）理人，配置至少須完成 300 份有效樣本數，實際完成 306 份有效樣本數。其中依計畫類別，包含多元就業開發方案 199 份有效樣本數，培力就業計畫 107 份有效樣本數，總計 306 份；或者依身分類別，執行單位代表 95 份有效樣本數，專案經（管）理人 211 份有效樣本數，總計 306 份。

一、多元就業開發方案及培力就業計畫之負責人（執行單位）

（一）基本資料

綜上組織基本資料，以多元就業開發方案為多，占 6 成 5，含有商業概念的計畫（多元經濟型、多元相對補助型及培力）則占超過 8 成。受訪執行單位計畫地區大致平均分佈於五分署，僅高屏澎東較少，約占 1 成。約 8 成以協會型式經營，全職給薪人數多為 20 人以下，成立時間以 30 年以下為主，其中成立 10 年以下之組織約占 3 成，成立 11-30 年之組織約占 6 成。計畫內容類別最常見為地方產業，其中多元社會型以社會公益為主，超過 7 成。進用人員、留用，以及轉介常態職場就業人數多為 1-5 人，其中多元相對補助轉介常態就業人數以 6-10 人為多，超過 5 成 5。專案經（管）理人數以 1 人為多，其中 5 成多元社會型計畫未配置專案經（管）人。組織近三年平均年收入超過 6 成 5 為 500 萬以下，其中多元社會型及經濟型有超過 6 成之單位年收入為 300 萬以下。組織多元培力專案收入費用佔組織總收入之比例，以 30% 以下為主；組織過去三年平均接受公部門補助的金額佔組織總收入之比例，則以 51-70% 為主，由此可推估多元培力就業計畫執行單位仍相當程度仰賴政府資源，且其來源不僅為多元培力就業計畫。

（二）執行單位之改變

多元就業開發方案及培力就業計畫之執行單位，在所有項題

項上，皆有微幅以上之改變。多元社會型平均數最高的改變為「落實使命，提供更多弱勢族群服務」、「與在地社區的互動關係提升」、「與其他民間單位的互動關係提升」；多元經濟型平均數最高的改變為「知名度提升」、「與政府部門的互動關係提升」、「服務專業化」；多元相對補助平均數最高的改變為「與在地社區的互動關係提升」、「與其他民間單位的互動關係提升」、「加速發展或升級組織服務產業」、「知名度提升」、「落實使命，提供更多弱勢族群服務」；培力就業計畫平均數最高的改變則為「與在地社區的互動關係提升」、「創新或意見能予以發揮的機會提升」、「服務專業化」、「知名度提升」，以上大多達中幅改變，且主要落在價值網絡構面上。

多元社會型改變幅度較小為「促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益」、「活絡當地經濟」、「為在地帶來人潮」；多元經濟型為「活絡當地經濟」、「創造在地工作機會」、「促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益」；多元相對補助為「活絡當地經濟」、「促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益」、「為在地帶來人潮」；培力就業計畫則為「為在地帶來人潮」、「促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益」、「活絡當地經濟」，大多為社區發展之構面，超過微幅改變。

由此可見，雖然不同方案計畫類別，在不同構面及題項上，改變的程度有所差異，但可以確定，在參與多元就業開發方案或培力就業計畫後，執行單位的改變確實存在，且至少達微幅以上的改變。

另一方面，在統計之差異分析中，執行單位在永續能力、價值網絡、社區發展等三個構面上的改變幅度，則因參與多元社會型、經濟型、相對補助或培力而有所差異。在永續能力構面上，多元經濟型與社會型有顯著差異，前者較後者改變之幅度大；在

價值網絡構面上，相對補助型、經濟型與社會型有顯著差異，前兩者較後者改變之幅度大；在社區發展面向上，經濟型及培力與社會型有顯著差異，前兩者較後者改變之幅度大，其原因可能在於經濟型、相對補助型及培力皆具商業的思考和產業的連結等概念，故在以上三個構面上的改變較社會型大。至於在社會福祉構面上，方案類別並未造成顯著差異，可理解參與之執行單位皆為解決某一社會問題或促進其改變為核心價值的非營利組織及合作社，在執行計畫時即為落實組織使命，促進社會福祉。

組織類型、組織過去三年平均年收入及計畫內容類別，則在不同的構面上達到顯著差異。不同的組織類型，包含協會、基金會、合作社及其他類型包含漁會及農會，對於永續能力、價值網絡及社區發展之改變程度有顯著差異，其中皆以組織型態為基金會之執行單位，改變較小。一般來說，基金會的整體資源較為豐沛，因此可合理推斷其改變較有可能來自多元管道，故改變幅度較小。

不同的計畫內容類型，包含社會公益、觀光休閒、文化工藝、地方產業、資源環保、社區服務及其他類別等，對於價值網絡之改變程度有顯著差異。計畫內容類別為地方產業之執行單位，在其具有產業的基礎上，通常更能夠帶動社區整體發展，如當地經濟、就業機會等，故較執行社會公益計畫之單位改變來的要大。

不同的分署類別，包含北基宜花金馬、桃竹苗、中彰投、雲嘉南、高屏澎東，對於多元培力就業計畫各構面上的改變並無顯著差異，多元及培力兩方案分別也未見顯著差異。顯見執行單位所在地並未對其各構面之改變有所影響；另一方面各分署皆可從旁協助提供各執行單位其當前所需之能力培養、外在關係連結以及社區發展等，使其持續發展。

組織過去三年平均年收入，類別包含 300 萬以下、301-500

萬、501-1,001 萬、1,001-3,000 萬以及超過 3,000 萬，對於多元培力就業計畫各構面上的改變並無顯著差異。然而若將多元就業開發方案及培力就業計畫分開分析，可看到培力就業計畫仍維持無顯著差異，多元就業開發方案則在永續能力、價值網絡及社會福祉之改變程度有顯著差異，且在這三個構面上，皆以 1,001-3,000 萬之執行單位改變幅度最小，其原因可能為規模大的單位通常自身能力較為完備、或握有多元資訊管道，故其來自參與方案所造成的改變幅度不如規模較小的組織大。

許多執行單位受訪者，亦清楚地描述了該單位參與多元培力就業計畫的改變：

「多元方案協助本會在草創之初，得以確定最起初的服務方案，對象與區域。之後做服務延伸計畫及服務面向都越來越清楚...」（問卷受訪者 A）

同一概念在深度訪談中亦有受訪者提到，參與計畫後確立組織發展方向，並得以加速發展或升級組織之服務或產業，帶動永續發展。

「因為『多元就業方案』資源的注入，讓組織將社區原本埋沒的特色景點，能夠再一次重返榮耀。也因為組織帶動的人潮，讓社區的經濟產業再次發展。在賦於(予)社區的榮耀、光榮的動力下，讓大家更願意參與社區的活動，共同為了社區的未來，創造更欣欣向榮的前瞻規劃。」（問卷受訪者 B）

問卷受訪者 B 則描繪了組織在社區發展上的歷程，除了重新找回在地特色，帶動人潮、促進區域再生外，亦成功建立對於社區的認同與參與。

「組織因培力計畫找到發展的方向，並能自給自足的自聘人力。透過中高齡與身障者及青年共創工作平台與永續經營能力，核心能力再帶動輔導創業工作者，提供平台支持身障創業及在家工作，找到身障的自信創造價值，減少家庭負擔。」

（問卷受訪者 C）

問卷受訪者 C 的單位，透過參與培力就業計畫的過程，一方面提升其永續經營能力，另一方面則是透過其成果支持翻轉弱勢族群的價值，創造其價值，並進而對其家人造成正面之改變。

「感謝政府近年挹注許多資源，不管大小都讓本會在軟體硬體上相對提升，尤其在軟體的實質幫助，讓本會直接提共在地就業之外更藉著人培計畫提升在地人各項技術經驗等專業知識，這股軟實力是這幾年提升部落最大的自我資本能量，更是不容易被摧毀的力量，倘若說（單位名稱）這幾年賺了什麼，個人認為，不僅社區整體環境上、產業上、經濟上相對提升更是在人的組織能力上扎穩能源壯大自己，若說再來一個天災我怕嗎，我會說怕阿，但是不再像以前一樣無頭蒼蠅誤打誤撞找社區的方向，而是我們將可以藉著所培育的族人的知識力量快速恢復區域再生，更可以藉著族人的各項經驗能力快速讓產業起步，我覺得這才是（單位名稱）經過八八水災後，10 年的努力的過程而歷練獲得的最大成就。」

（問卷受訪者 D）

藉由問卷受訪者 D 的分享，則可以看到該組織十年來的成長，技能提升之外，其對於自身的價值及能力也充滿肯定，由此可見參與多元培力就業計畫，對其組織發展之重要性。

二、多元就業開發方案及培力就業計畫之專案經（管）理人

（一）基本資料

受訪之專案經（管）理人基本資料，以現任為多，或者脫離計畫但仍留在該單位，超過 9 成；已離開原單位者未達 1 成，大多在一般工作場合全職工作，其中有 3 位自行創業。受訪專案經（管）理人大約平均來自 5 個分署，7 成為女性，年齡約 7 成落在 20-49 歲，作為專經參與年資大多 1-3 年，過去為進用人員的比例大約一半。受訪專案經（管）理人，超過一半以上最高學歷

為大學。

(二)專案經（管）理人之改變

多元就業開發方案及培力就業計畫之專案經（管）理人，在所有項題項上，皆有微幅以上之改變。多元社會型平均數最高的三個改變為「對於組織服務產品專業知能提升」、「工作效率提升」、「溝通協調的能力提升」；多元經濟型為「對於組織服務產品專業知能提升」、「溝通協調的能力提升」、「商業模式及經營知能提升」；多元相對補助為「商業模式及經營知能提升」、「對於組織服務產品專業知能提升」、「溝通協調的能力提升」；培力就業計畫平均數最高的三個改變則為「對於社區的認同度提升」、「對於組織服務產品專業知能提升」、「溝通協調的能力提升」，大致皆落在人才培育構面中技能提升上，皆約為中幅改變。

多元就業開發方案社會型、經濟型、相對補助及培力就業計畫之專案經（管）理人，平均數改變幅度較小則皆為「得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作」及「每月薪資增加和前一份工作相比」，為所有題項中較為少見之微幅改變。此外，僅多元社會型計畫之專案經（管）理人，其「創業能力或意願提升」改變的程度為微幅改變。

即便如此，仍有 6 成之受訪者在「得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作」題項上有正向改變。有部分受訪者表示，原本就在家鄉工作，故無改變，然仍有超過 6 成的受訪者認為有微幅以上的改變，表示得以返鄉如「結婚之後隨著先生到北部工作，因計畫而返鄉，與家人有更多相處的時間與照料長輩」、留鄉如「可以留在家鄉工作，開銷下降，和家人有更多時間相處等」，或者得以移居「…深入在地，並移民到大溪…讓我的家人得以跟我一起深入農村也多增加了家人間的互動。」

在「每月薪資增加和前一份工作相比」題項上，則有 5 成之

受訪者表示有所增加，填選沒有改變之受訪者，除了薪資未改變外，亦包含薪水減少數千至數萬元不等者，部分受訪者表示雖然薪水變低，但是差異在於有更多學習機會，如「…參與多元開發方案是可以學習到領導能力及研發產品，可以在這當中上一些課程」；或是收入變得更穩定，如「之前的工作是做燈光音響薪水…薪資狀況非常不穩定，而來到這邊薪資不會再像以前大起大落花費預算也因此掌握的很好。」

雖然在不同構面及題項上，專案經（管）理人改變的程度有所差異，但可以確定，在參與多元就業開發方案或培力就業計畫後，專案經（管）理人的改變確實存在，且至少達微幅以上的改變。

另一方面，在統計之差異分析中，專案經（管）理人在人才培育及社區意識兩個構面上的改變幅度，則因參與多元社會型、經濟型、相對補助或培力而有所差異。在人才培育構面，參與多元經濟型及培力之專經（管）與社會型有顯著差異，前兩者較後者改變之幅度大，其原因可能在於執行單位進入更多商業思考與產業中，專案經（管）人亦隨之有更多新的學習及成長。至於在社區意識構面，則是培力與社會型有顯著差異，前者較後者改變之幅度大，其原因可能在於培力需發展更多具與組織在地相關的商業模式及概念、且培力計畫之特性與其他社區多有連結，故培力之專經（管）在這些過程中更常檢視自身組織及社區，因而對於社區認同度提升的幅度較大。

不同學歷的專案經（管）理人，包含高中以下、專科、大學及研究所，在就業安定構面上達到顯著差異。學歷分佈的差異反映目前一般就業職場學歷與薪水成長成正比之普遍現況，學歷為高中以下者，其和前一份工作相比薪資增加的幅度，比其他學歷者都要來的高。

不同年齡層的專案經（管）理人，包含 20-29 歲、30-39 歲、40-49 歲、50-59 歲及 60 歲以上，其社區意識、生活安定及人才培育等構面上的改變，並未因年齡的不同而有所差異。然在就業安定構面，30-39 歲和 40-49 歲之專案經（管）理人產生顯著差異，前者在和前一份工作相比薪資增加的幅度，改變較後者大。

參與計畫分屬不同分署的專案經（管）理人，其社區認同度、生活就業安定程度，並未因參與計畫之地點而有所差異。然在人才培育構面，高屏澎東及北基宜花金馬分署之間產生顯著差異，前者在技能提升或自我價值上，如專業知能等之能力提升，改變較後者大。

許多專案經（管）理人問卷受訪者，亦清楚地描述了其參與多元培力就業計畫的改變：

「因為在中年後配合家人搬家，一開始離開原本的職場讓人心裡很擔心，真的很感謝勞動部的多元就業方案，讓人生因此轉變，103 年第一次參加多元進用人員到成為多元專案經理人員，多元輔導的支持，多元的成長課程及專業技能課程，讓我跟上腳步，培養了財務管理、設計行銷、人際相處概念，讓我更我自信，生活的更快樂。」（問卷受訪者 E）

中高齡就業的問卷受訪者 E，除了在技能提升外，在自我價值上也有所提升，降低其離開原職場的擔心。

「跨越年紀層級，把複雜的研究問題演繹成中高齡能理解的語言，是這份工作裡最挑戰的工作，相對也是短時間累積經驗的一環。」（問卷受訪者 F）

問卷受訪者 F 呼應了參與多元及培力的專經，前三名改變幅度最大之一的「溝通協調的能力提升」，亦點出多元培力就業計畫支持中高齡就業的政策方向。

「多元計畫對我的人生最大的改變，就是真正實現 3 分鐘上班 3 分鐘返家的理想生活，並且可以為從小到大居住的地方

做更多有意義的事，讓越來越多在地年輕人都能夠留在當地工作」(問卷受訪者 G)

問卷受訪者 G 的分享，則是因為參與多元就業開發方案，落實了留在家鄉工作的理想生活。

「到 30 歲前都在都市工作，因緣際會下到桃園大溪發展而參與了多元就業計畫，當時的我因為一些事情的打擊導致自信崩潰，但因接觸多元後本來只是進用人員，但因還算年輕，被提拔為專案經理，這擔任專經的過程中，有了一個可以發揮的舞台慢慢地重新建立起了自信，並能將自己在外面所學關於經營以及領導的專業知識慢慢用在工作上，在撰寫計畫的同時也更開拓自己的眼界，因為撰寫一個計劃必須要有大局觀跟多元視角及創造力，這一些都是我參與計畫前沒有想過的事情，然而這些都發生了，真的很感謝有勞動部的多元就業計畫，讓我更認識自己並更認同自己。」(問卷受訪者 H)

問卷受訪者 H 則描繪了個人重新找回自信的歷程，將所學落實在工作中，並在這樣的正向反饋中，能力持續成長，也更認同自己。

三、研究評估構面及指標調整

本研究依據深度訪談、座談會及問卷調查的結果，多元培力就業計畫執行單位及專案經(管)理人之評估構面及指標調整過程如下(初版見表 13)：

(一)第一次調整

原社會福祉中社會正義之內涵，為「弱勢邊緣族群參與及就業公平性等權利意識及實際上的改變」，由於在深度訪談的過程中，本研究發現執行單位大多將此概念連結至自身組織使命之落實，故調整為「提供弱勢邊緣族群合理的服務、翻轉現況或提升其權力意識等實際上的改變」。

表 66 多元培力就業計畫執行單位及專案經（管）理人之評估構面及指標第一次調整

項目	指標	內涵
就業安定	提供就業機會	組織提供安全合法的就業機會，受雇者獲得工作及穩定的收入，減少失業率及其相關社會支出。
	生活安定	受雇者生活安定度的改變。
人才培育	技能提升	受雇者工作技能提升，品質及效率的改變，以及是否學習到新技能。
	自我價值	受雇者身心狀態穩定度，例如成就感與自信心程度的改變。
永續能力	組織經營能力	組織持續發展需要有基本條件，健全的財務、管理、經營、服務等結構，能確保組織的穩定性。
	創新能力	組織能接納新思維，具有創新能力，也代表著除了現有模式外還能適應長期變化。
價值網絡	社會關係	社會使命的推動常需結合各方夥伴，需有動員及調度的能力，組織與政府、社會及其他組織建立良善協力關係，更具知名度。
社區發展	社區經濟	促進地方發展、區域再生，整體社區經濟收入的改變。
	在地發展	社區發展進程的變化，如社區凝結力的改變，或是公共設施、文化資產等實質上的改變。
社會福祉	社會正義	提供弱勢邊緣族群合理的服務、翻轉現況或提升其權力意識等實際上的改變。

(二)第二次調整

由於在深度訪談及座談會的過程中，本研究發現專案經（管）理人對於社區認同的程度具有重大性，故新增「社區意識」項目中之「社區認同」指標，其意涵為「對於社區感到熟悉，且藉由共同利益、相同理念及行動所產生的共同意識，成就社區各項事務」。

表 67 多元培力就業計畫執行單位及專案經（管）理人之評估構面及指標第二次調整

項目	指標	內涵
就業安定	提供就業機會	組織提供安全合法的就業機會，受雇者獲得工作及穩定的收入，減少失業率及其相關社會支出。
	生活安定	受雇者生活安定度的改變。
人才培育	技能提升	受雇者工作技能提升，品質及效率的改變，以及是否學習到新技能。
	自我價值	受雇者身心狀態穩定度，例如成就感與自信心程度的改變。
社區意識	社區認同	對於社區感到熟悉，且藉由共同利益、相同理念及行動所產生的共同意識，成就社區各項事務。
永續能力	組織經營能力	組織持續發展需要有基本條件，健全的財務、管理、經營、服務等結構，能確保組織的穩定性。
	創新能力	組織能接納新思維，具有創新能力，也代表著除了現有模式外還能適應長期變化。
價值網絡	社會關係	社會使命的推動常需結合各方夥伴，需有動員及調度的能力，組織與政府、社會及其他組織建立良善協力關係，更具知名度。
社區發展	社區經濟	促進地方發展、區域再生，整體社區經濟收入的改變。
	在地發展	社區發展進程的變化，如社區凝結力的改變，或是公共設施、文化資產等實質上的改變。
社會福祉	社會正義	提供弱勢邊緣族群合理的服務、翻轉現況或提升其權力意識等實際上的改變。

(三)第三次調整

由於在問卷調查分析過程中，以信度分析測量各構面內部一致性的結果發現，原「就業安定」中「提供就業機會」、「生活安定」等兩指標中之題項，因總相關值 0.256，且 α 係數低於 0.5。故依此發現，重新調整構面為「就業安定」，指標為「就業機會」，內涵為「組織提供安全合法的就業機會，受雇者獲得工作及穩定的收入，減少失業率及其相關社會支出」；以及「生活安定」，指標為「返鄉留鄉移居生活」，內涵為「受雇者得以返鄉、留鄉、移

居生活」。另亦將多元培力就業計畫評估構面及指標，分別為執行單位及專案經（管）理人之改變構面，以供檢視。

表 68 多元培力就業計畫執行單位評估構面及指標

項目	指標	內涵
永續能力	組織經營能力	組織持續發展需要有基本條件，健全的財務、管理、經營、服務等結構，能確保組織的穩定性。
	創新能力	組織能接納新思維，具有創新能力，也代表著除了現有模式外還能適應長期變化。
價值網絡	社會關係	社會使命的推動常需結合各方夥伴，需有動員及調度的能力，組織與政府、社會及其他組織建立良善協力關係，更具知名度。
社區發展	社區經濟	促進地方發展、區域再生，整體社區經濟收入的改變。
	在地發展	社區發展進程的變化，如社區凝結力的改變，或是公共設施、文化資產等實質上的改變。
社會福祉	社會正義	提供弱勢邊緣族群合理的服務、翻轉現況或提升其權力意識等實際上的改變。

表 69 多元培力就業計畫專案經（管）理人評估構面及指標

項目	指標	內涵
就業安定	就業機會	組織提供安全合法的就業機會，受雇者獲得工作及穩定的收入，減少失業率及其相關社會支出。
生活安定	返鄉留鄉 移居生活	受雇者得以返鄉、留鄉、移居生活。
人才培育	技能提升	受雇者工作技能提升，品質及效率的改變，以及是否學習到新技能。
	自我價值	受雇者對於自我的肯定，例如成就感與自信心程度的改變。
社區意識	社區認同	對於社區感到熟悉，且藉由共同利益、相同理念及行動所產生的共同意識，成就社區各項事務。

第六章 結論與建議

本計畫目的是為能進一步深入了解多元就業開發方案及培力就業計畫除創造在地就業機會外，對計畫執行後所產生之社會影響力為何加以描繪。藉由國內外文獻回顧，探討各國就業促進案例及其影響力評估之作法。其次，藉由 24 次深度訪談，初步勾勒出負責人（執行單位）及專案經（管）理人在參與計畫中的改變。再者，透過 3 場分區座談會，瞭解專案經（管）理人、專家學者及分區業務督導代表之建議回饋。最後，為有效瞭解執行單位負責人（執行單位）及專案經（管）理人作為參與者於其中之改變，輔以量化調查研究，調查對象為民國 105 年至 107 年執行多元就業開發方案之執行單位及截至 108 年 2 月持續參與培力就業計畫之負責人（執行單位）及專案經（管）理人代表，回收有效問卷數為 306 份。除了將執行結果做綜合性的討論與呈現，同時提出適當的政策建議，以供作為持續優化整體台灣就業發展生態系統之基礎。

第一節 結論

一、國際就業促進相關方案作法及社會影響力評估之發現

本研究爬梳美國、英國、新加坡等三國政府與我國多元就業開發方案及培力計畫屬性相近的方案作法及其社會影響力評估，發現雖然各國政府皆有與我國多元就業開發方案及培力計畫屬性相近的就業促進方案，然而要找到能對應之社會影響力報告或效益評估報告並不容易，可見社會影響力等評估的概念尚未實際廣泛落實至各國政府評估系統中。

就本研究關注的方案而言，美國、英國及台灣三國之方案願景都是期望輔導參與者進入勞動市場，台灣多元培力就業計畫以非營利組織或合作社等民間團體為主，英國重視為一般職場所需技能的培訓，

美國提供的工作場域則包含公部門、非營利組織，以及一般公司行號。而新加坡則在政治政策的發展脈絡上與台灣相去甚遠，其就業促進措施僅針對在職者進行補助與培力。

新加坡、美國及英國三國的案例對於方案之評估及呈現方式也有所不同。新加坡的案例由貿易和工業部作評估，以成效評估為導向，以數據達成率作呈現，未擴及社會影響力之層面；美國的案例利用 Public Impact，透過立法、政策及行動等三大面向、九個子項，檢測方案成效，說明該方案自實施以來在各子項之成果；英國的案例，則是除了在策略合適性、設計與發展，以及治理與夥伴關係/參與及實行等三大面向上的過程評估之外，包含以改變理論為基礎之影響力評估，展現方案對於青年個人及社會層面上之影響，亦為以上三案例之中較為符合一般國際上討論之社會影響力評估的脈絡與作法。

儘管社會影響力評估領域的發展相對新穎且尚未聚焦，但根據研究發現，社會影響力廣泛在國際上被討論，主動衡量影響力已蔚為主流。常見的評估工具如價值展示(DV)、社會投資報酬(SROI)及社會報告標準(SRS)等，都是近年來最受到實務界與學術界廣泛討論與應用的工具。社會影響力的討論，往往以改變理論作為社會影響力評估的基礎，主要用來描繪一個計畫之投入、活動、產出、成果和影響力之間的關係，並可藉此充分了解一個方案或計畫中利害關係人的改變。然而，也因為社會影響評估的複雜度及困難度更高，執行過程中不免面臨挑戰，因此所謂的最佳實踐方案並不存在，使用者應對應自身需求選擇評估工具。

二、多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估

本研究在改變理論的基礎上，透過深度訪談、座談會及問卷調查，描繪出參與多元就業開發方案及培力就業計畫之執行單位及其專案經（管）理人之改變，並如下呈現各類別計畫之間的不同及其他綜合差異討論。

(一)參與計畫之改變

1. 執行單位得以加速組織成長，與外界連結創造價值網絡，帶動永續發展，落實社會使命；其中尤以價值網絡的提升最為明顯

根據本研究的結果發現，對於執行單位來說，參與多元培力就業計畫，得以獲得對於非營利組織發展來說最重要的人力支持，此資源的挹注往往是組織成長的加速器，或是開啟新業務的第一桶金。除了穩定的人事支持外，計畫提供的培力課程或師資輔導等，也有助於帶動組織永續發展。此外，執行單位亦透過計畫連結更多利害關係人，建立良善協力關係，創造價值網絡，受到正向的反饋，並在此正向循環中，創造更多如地方發展等之改變，並持續落實其社會使命，增進社會福祉。

多元就業開發方案及培力就業計畫之執行單位，在永續能力、價值網絡、社區發展、社會福祉等四個構面的題項上，皆有小幅以上之正向改變。多元培力就業計畫最高之改變落在「價值網絡」構面，也就是單位與外部單位的關係等外在連結，包含「與在地社區的互動關係提升」、「知名度提升」、「與政府部門的互動關係提升」，超過中幅改變，呼應多元培力建構民間政府夥伴關係、公私資源結合等基本計畫目標元素。至於平均數最低的改變，則皆主要落在「社區發展」構面上，也就是單位促進地方經濟發展、區域再生以及社區凝結力等之改變，達小幅改變。此結果亦可呼應至如本研究發展出之社會影響力地圖中，社區發展等相關題項，主要皆落在中長期之改變，意指此改變通常需要較長的時間得以達成。

2. 專案經（管）理人得以在多元選擇中進入穩定就業，提升個人工作技能及自我價值，以及對於社區的認同程度；其中尤以工作技能之提升最為明顯

根據本研究的結果發現，對於專案經（管）理人來說，參與計畫一方面為其提供就業機會，另一方面則有機會提升個人工作

技能及自我價值。多元培力計畫提供的就業機會及收入，讓欲返鄉、留鄉或移居的計畫參與者在當地有其他多元工作的選擇，為其生活及就業安定度帶來正向改變，並於執行計畫的過程中提升其對於社區的認同。同時，專案經（管）理人也透過專業知識及技能的提升、溝通協調及領導力的發展，逐步對於肯定自我價值，並儲備未來投入職場的能力。

多元就業開發方案及培力就業計畫之專案經（管）理人，在「人才培育」、「生活安定」、「就業安定」、「社區意識」等四個構面所有題項上，皆有微幅以上之正向改變。多元培力就業計畫最高之改變落在「人才培育」構面，也就是工作技能的提升、品質及效率的改變，包含「對於組織服務產品專業知能提升」、「溝通協調的能力提升」等，超過中幅改變，反應出參與多元培力就業計畫，使其在組織專業知能上有所成長，同時因「管理者」的角色，對內承上啟下，溝通協調能力得以提升。至於平均數最低的改變則為「生活安定」、「就業安定」，題項為「得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作」及「每月薪資增加和前一份工作相比」，為所有改變中唯二的兩個微幅改變。

(二)多元社會型、經濟型、相對補助及培力之綜合討論

1. 四種計畫類別各題項改變排序討論

如上述討論，執行單位較大的改變主要皆落在價值網絡構面，較小之改變落在社區發展構面；專案經（管）理人之改變較大的改變皆落在人才培育構面，較小之改變落在生活安定及就業安定構面，然若將多元社會型、經濟型、相對補助及培力就業計畫分開來看，如表 70 所呈現，則可看到部分異同：

(1) 多元社會型執行單位首要改變落在社會福祉

多元社會型計畫以促進環境、社會公益等福祉為首要考量，雖然多元社會型與其他具有商業思考的三類型計畫，在社會福祉上的改變未達顯著差異，也就是說在促進社會福祉上，故各計畫

類別之差異未達統計顯著，然仍可見「落實使命，提供更多弱勢族群服務」為多元社會型計畫執行單位，列為改變幅度最大之改變題項。

(2) 多元社會型專案經（管）理人，其商業思維之提升排序較其他工作技能之提升排序更後面

如上述討論，多元社會型計畫以促進環境、社會公益等福祉為首要考量，尚無發展固定獲利模式，意即商業思考含量較低，亦可反映至其專案經（管）理人，將與商業思維提升相關之改變題項，排序較其他工作技能後面，如「商業模式及經營知能提升」、「創業能力或意願提升」等，緊接在改變幅度最小的兩個題項後，為第三、第四改變較少之題項。相反來看，多元經濟型、相對補助，其專案經（管）理人則皆將「商業模式及經營知能提升」排序在前三大改變中，而培力就業計畫專案經（管）理人在「商業模式及經營知能提升」(M=2.99)的改變則緊接在排序第四的改變「工作效率提升」(M=3.03)後，平均數僅差 0.04。

(3) 多元社會型、經濟型、相對補助及培力就業，專案經（管）理人前三項幅度最大之改變皆包含專業知能及溝通能力，其中培力就業專案經（管）理人將社區意識排序第一

多元社會型、經濟型、相對補助及培力等四種就業計畫之專案經（管）理人，皆將「對於組織服務產品專業知能提升」、「溝通協調的能力提升」列為前三大改變。一方面可見專案經（管）理人作為計畫主要管理者，對於組織的服務或產品等專業知能掌握度高；另一方面則呼應本研究在深度訪談及座談會中的討論，專案經（管）理人擔任中階主管的角色，承上起下，溝通協調的能力因而提升。其中培力就業之專案經（管）理人將社區意識排序第一，可回應至培力計畫中區域再生的目標，其計畫大多與其他社區有所連結，並得以在組織商業發展中深入瞭解在地特色。

(4) 多元經濟型、相對補助及培力就業計畫，執行單位前三項幅度最大之改變皆包含知名度提升

多元經濟型、相對補助及培力就業等三計畫之執行單位，皆將「知名度提升」列為前三大改變之一，可呼應至因其通常具有財務獲利機制，意即組織商業模式，故其與消費者、外界互動的機會較大，知名度因而有機會提升。

表 70 四種計畫類別各題項改變程度對照表

題項改變程度	對象	多元社會型	多元經濟型	多元經濟型相對補助	培力就業計畫
改變幅度最大之前三題項(依平均數大至小)	執行單位	1.落實使命，提供更多弱勢族群服務[社會福祉] 2.與在地社區的互動關係提升[價值網絡] 3.與其他民間單位互動關係提升[價值網絡]	1.知名度提升[價值網絡] 2.與政府部門的互動關係提升[價值網絡] 3.服務專業化[永續能力]	1.與在地社區的互動關係提升[價值網絡] 2.與其他民間單位的互動關係提升[價值網絡] 3.加速發展或升級組織服務產業[永續能力] 3.知名度提升[價值網絡] 3.落實使命，提供更多弱勢族群服務[社會福祉]	1.與在地社區的互動關係提升[價值網絡] 2.創新或意見能予以發揮的機會提升[永續能力] 3.服務專業化[永續能力] 3.知名度提升[價值網絡]
	專經	1.對於組織服務產品專業知能提升[人才培育] 2.工作效率提升[人才培育] 3.溝通協調的能力提升[人才培育]	1.對於組織服務產品專業知能提升[人才培育] 2.溝通協調的能力提升[人才培育] 3.商業模式及經營知能提升[人才培育]	1.商業模式及經營知能提升[人才培育] 2.對於組織服務產品專業知能提升[人才培育] 3.溝通協調的能力提升[人才培育]	1.對於社區的認同度提升[社區意識] 2.對於組織服務產品專業知能提升[人才培育] 3.溝通協調的能力提升[人才培育]
改變幅度較小之題項(依平均數小至大)	執行單位	1.促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益[社區發展] 2.活絡當地經濟[社區發展] 3.為在地帶來人潮[社區發展]	1.活絡當地經濟[社區發展] 2.創造在地工作機會[社區發展] 3.促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益[社區發展]	1.活絡當地經濟[社區發展] 1.促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益[社區發展] 2.為在地帶來人潮[社區發展]	1.為在地帶來人潮[社區發展] 2.促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益[社區發展] 3.活絡當地經濟[社區發展]
	專經	1.每月薪資增加和前一份工作相比[就業安定] 2.得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作[生活安定]	1.每月薪資增加和前一份工作相比[就業安定] 2.得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作[生活安定]	1.每月薪資增加和前一份工作相比[就業安定] 2.得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作[生活安定]	1.得以移居、返鄉或留在家鄉或較近的地方工作[生活安定] 2.每月薪資增加和前一份工作相比[就業安定]

2. 四種計畫類別與各構面之顯著差異

多元培力就業計畫以創造在地就業機會、地方產業為核心，其中多元社會型尚未發展出商業模式，大多以社會公益的計畫為主，多元經濟型及相對補助則是具有獲利機制並得以持續發展，培力就業計畫則進入鼓勵社會創業、產業整合。如本研究發現，大多執行單位認為多元社會型、經濟型、相對補助及培力就業計畫可呼應至組織發展之進程，意即於透過計畫累積能量，逐漸發展出永續經營能力的過程。四種計畫類別在所有構面上皆有微幅以上之正向改變，然在不同構面上可看到不程度之改變。表 71 呈現四種計畫與各構面之顯著差異對照，並回應至各計畫目標及特色，結果如下。

表 71 四種計畫類別與各構面顯著差異對照表

計畫類別		多元社會型	多元經濟型	多元經濟型 相對補助	培力就業計畫
計畫目的		建構民間團體與政府部門間促進就業之合作夥伴關係，透過促進地方發展，提升社會福祉之計畫，創造失業者在地就業機會。			結合民間及政府之人力與資源，協助重大天然災害之災後重建、區域再生發展、社會性創業或就業支持系統等創新計畫。
計畫內容特色		尚無法發展固定獲利模式，但能促進環境、社會公益等福祉。	通常具有財務獲利機制，有清楚的收入來源。	在具有財務獲利機制、收入來源的基礎上，持續發展，日漸成熟。	鼓勵社會創新與社會性事業的創業，產業之垂直與水平整合與轉型，以育成為社會企業為目標。
構面	執行單位	永續能力	多元經濟型 > 多元社會型		
		價值網絡	多元經濟型 > 多元社會型、多元經濟型相對補助 > 多元社會型		
		社區發展	多元經濟型 > 多元社會型、培力 > 多元社會型		
		社會福祉	無顯著差異		
	專經(管)	人才培育	多元經濟型 > 多元社會型、培力 > 多元社會型		
		就業安定	無顯著差異		
		生活安定	無顯著差異		
		社區意識	培力 > 多元社會型		

(1) 構面差異討論

- A. 永續能力構面上，顯著差異發生在多元經濟型與社會型之間，前者的改變較後者大。多元社會型大多以社會福利的服務為主，經濟型則需進入到初期思考商業的階段，需要有更多新面向的學習，故在永續能力上提升的改變幅度更大。
- B. 價值網絡構面上，顯著差異發生在多元經濟型及相對補助與社會型之間，前二者的改變較後者大。承上討論，經濟型及相對補助型需有更多商業的思考和產業的連結，有更多與外界互動的需求和機會，故在價值網絡上提升的改變幅度更大。
- C. 社區發展構面上，顯著差異發生在多元經濟型及培力與社會型之間，前二者的改變較後者大。承前所述，更多商業的思考和產業的連結，意指有更多機會活絡當地經濟、創造工作機會及帶動社區發展等，故在社區發展上提升的改變幅度較社會型更大。
- D. 人才培育構面上，顯著差異發生在參與多元經濟型及培力與社會型之間，前二者的改變較後者大。其原因可能在於執行單位進入更多商業思考與產業中，專案經（管）理人亦隨之有更多新的學習及成長。
- E. 社區意識構面上，顯著差異發生在培力與社會型之間，前者的改變較後者大。回應至培力計畫中區域再生的目標，與其他社區多有連結，並在組織商業發展中瞭解自身特色，故專案經（管）理人在此過程中對於社區認同度提升的幅度較大。
- F. 社會福祉、就業安定及生活安定構面上，各計畫相比無顯著差異。對於專案經（管）理人來說，參與不同計畫在就

業機會及返鄉留鄉移居工作，在改變的幅度上各計畫類別並無影響。至於社會福祉構面上，參與之執行單位皆以解決某一社會問題或促進其改變為核心價值的非營利組織及合作社為主，在執行計畫時即為落實組織使命，故亦可理解在促進社會福祉上，各計畫無顯著差異。

(2) 綜合討論

A. 具有商業思考的計畫，整體而言在永續能力、價值網絡、社區發展、人才培育及社區意識等五個不同構面上之改變較大

多元經濟型、相對補助及培力就業計畫等具有商業性質的三種計畫，在永續能力、價值網絡、社區發展、人才培育及社區意識等五個不同構面上，部份與多元社會型產生顯著差異，正向改變之幅度較大。由於參與計畫之執行單位為非營利之民間組織，大多未具商業模式，或獲利機制仍在發展中，故其在具有商業概念的計畫下，有更多新的學習與操作，專案經（管）理人在工作能力提升亦有更大程度的改變。在商業發展上，與更多外部利害關係人有更多連結，進而促進各項發展。

B. 多元社會型在永續能力、價值網絡、社區發展、人才培育及社區意識等五個不同構面上之改變較小，並不代表其社會影響力較小

多元社會型在永續能力、價值網絡、社區發展、人才培育及社區意識等五個不同構面上與多元經濟型、相對補助及培力就業計畫等部分計畫類型相比，達統計顯著差異，正向改變之幅度較小。然而本研究依需求書針對計畫之執行單位及專案經（管）理人調查研究，未擴及其他利害關係人，如進用人員及其家人、勞動部及各分署、採購/合作/服務使用者，以及其他政府部門等，故僅以執行單位及

專案經（管）理人之結果，並不足以說明各計畫整體社會影響力之差異，亦不能夠因此斷定多元社會型產生之社會影響力較其他計畫小。此為本研究之限制，亦為未來研究之建議。

3. 多元培力就業計畫執行單位及專案經（管）理人之差異分析

本研究從创新中心提供之 345 個多元培力執行單位名單發放問卷，並回收 306 份有效問卷。然各類別的樣本數太少，導致在差異分析上，各樣本數不足以推論至母體，未能就多元社會型、經濟型、相對補助及培力分別討論，僅呈現多元培力就業計畫合併，以及部分進一步將多元就業開發方案及培力就業計畫兩方案分開進行之差異分析，執行單位及專案經（管）理人之差異分析結果如下（參考表 72-73）。

(1) 組織型態為基金會之執行單位，其在價值網絡及社區發展構面上之改變幅度，分別比協會及合作社小

一般來說，基金會的整體資源較為豐沛，故可合理推斷基金會整體能力可能較為完備，或者資源來源管道較為多元，參與多元培力就業計畫，不見得為其帶來大幅的改變，其改變亦有可能來自他處，因此基金會在部分構面上，改變幅度較小。相較之下，協會的資源通常未如基金會充足，更需要各種外在連結，故對於與外界之互動會較為積極；合作社則通常為具產業樣貌，且和基金會相比，通常更具在地性，故在社區發展之改變幅度較大。

(2) 計畫內容類別為地方產業之執行單位，在社區發展構面上改變幅度較計畫內容類別為社會公益者大

相較社會公益內容類別的計畫做特定服務的特性，地方產業通常需要與外界積極連結、與地方互動，在產業的基礎上，更能夠活絡當地經濟、帶來人潮、創造就業機會等，帶動社區整體發展。另亦可回應至多元社會型多以社會公益為計畫內容，其在社區發展構面上之改變，較具有商業性質的計畫小。

(3) 分署類別僅在人才培育構面上，對於改變的幅度有所影響

整體而言，多元培力就業計畫執行單位並未因分屬不同分署，在各面向的改變幅度而有所差異，可見執行單位所在地並未對其各構面之改變有所影響；另一方面各分署皆可從旁協助提供各執行單位其當前所需之能力培養，使其持續發展。在各構面中唯一有顯著差異者為人才培育，高屏澎東之專案經（管）理人，其改變的幅度較北基宜花金馬大，意指前者在技能提升或自我價值上，如專業知能等之能力提升，改變較大。

(4) 多元就業開發方案執行單位年收入的不同，對於永續能力及價值網絡構面改變的幅度有所影響

根據研究結果，組織年收入對於多元培力就業計畫在各構面上之改變無顯著差異，僅多元就業開發方案執行單位年收入的不同，在永續能力及價值網絡構面有所影響，且皆為組織規模較小之執行單位改變的程度大於組織規模大者。由於收入規模越大的組織，通常自身能力較為完備、或擁有多元資源管道助其成長，故其改變的幅度不如規模較小的組織大。

(5) 專案經（管）理人年齡及學歷的不同，對於就業安定構面的改變的幅度有所影響

30-39 歲和 40-49 歲之專案經（管）理人，在就業安定構面，達統計顯著差異，前者在和前一份工作相比薪資增加的幅度，改變較後者大。另學歷為高中以下者，其和前一份工作相比薪資增加的幅度，比其他學歷者都要來的高，意即在就業安定構面正向改變的程度更高，亦可反映目前一般就業職場學歷與薪水成長成正比之普遍現況。

表 72 多元培力就業計畫執行單位差異分析對照表

內容	構面			
	永續能力	價值網絡	社區發展	社會福祉
組織類型 協會、基金會、合作社、其它	兩兩相比 無顯著差異	協會>基金會	合作社>基金會	無顯著差異
計畫內容類別 社會公益、觀光休閒、文化工藝、地方產業、資源環保、社區服務、其他	無顯著差異	無顯著差異	地方產業>社會公益	無顯著差異
分署類別 北基宜花金馬、桃竹苗、中彰投、雲嘉南、高屏澎東	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
分署類別(多元)	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
分署類別(培力)	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
年收入 300 萬以下、301-500 萬、501-1000 萬、1001-3 千萬、超過 3 千萬	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異
年收入(多元)	301-500 萬 > 1,001-3,000 萬	501-1,000 萬 > 1,001-3,000 萬	無顯著差異	無顯著差異
年收入(培力)	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異

表 73 多元培力就業計畫專案經(管)理人差異分析對照表

內容	構面			
	人才培育	就業安定	生活安定	社區意識
年齡 20-29 歲、30-39 歲、40-49 歲、50-59 歲、60 歲以上	無顯著差異	30-39 歲 > 40-49 歲	無顯著差異	無顯著差異
學歷 高中以下、專科、大學、研究所以上	無顯著差異	專科 > 高中以下 大學 > 高中以下 研究所以上 > 高中以下	無顯著差異	無顯著差異
分署類別 北基宜花金馬、桃竹苗、中彰投、雲嘉南、高屏澎東	高屏澎東 > 北基宜花金馬	無顯著差異	無顯著差異	無顯著差異

第二節 建議

根據上述評估結果，本研究認為我國未來多元培力就業計畫可以朝下列方向調整改進：

一、現行可實施建議

(一)應對組織及進用人力的多元背景，建立完整學習地圖，增加自提訓練，並加強提升進用人力個人動能

本研究大多數的執行單位及專案經（管）理人，對於多元培力計畫提供之相關課程都持正面的肯定，尤其專案經（管）理人在多元培力就業計畫中排序較為前面的改變大多落在人才培育構面中工作技能提升上，可見課程之成效。為持續增進課程效果，延展出更完整之架構，建議以學院的概念，包含入門、初中高階等不同程度及類別之課程，利用完整的學習地圖，應對組織及進用人力的多元背景，個別訂定成效指標，而非以同齡學習的概念設計，並以實際上操作、行動學習以及個案做中學為基礎，如走讀、工作坊等。而課程內容，除了各分署辦理外，也建議可由執行單位自行提出、或聯合其他執行單位共同辦理，更能適切對應組織發展所需。另外，由研究結果得知，進用人力的個人動機對於計畫的成效至關重要，故除了技術性課程提升能力外，亦建議投資在個人思維模式的改變，重視個人動機、動能，以提升進用人力之穩定性及承諾度。

(二)持續提升與執行單位之間彈性、創新及平行夥伴對話的空間

根據本研究調查，幾乎所有受訪單位皆表示行政作業繁瑣，如核銷、差勤等，然其亦能理解計畫行政流程之必要性，並有部分受訪單位對於近年來部分行政作業的簡化表示肯定。因此為持續增進行政效率，建議承辦人員進一步以合作的概念，站在組織發展的角色中理解現況，與執行單位共同解決面對的問題，輔導、陪伴組織茁壯。可透過每年度辦理行政溝通和教育訓練等工作

坊，落實提升行政對話，由執行單位及勞動部相關人員共同參與，改變由內而外，持續滾動創新的雪球。

另一方面，亦建議勞動部可以執行單位之組織成熟度或過往合作之經驗作為依據，適度釋放計畫之彈性，讓表現優良的執行單位，其創新發展能有更多靈活空間。所謂彈性包含如：

- 核銷系統放寬信任，簡化流程，減少核銷差勤等行政時間及人事成本。
- 增加計畫中聘用人力職務分割之彈性，進一步符合一般商業運轉。
- 解決社會問題需要時間，配合適度的查核點，將計畫格局放大、視計畫大小將年限放寬至三至五年，增加計畫延續性，同時單位可全力執行計畫，人力資源的使用將更具效率及效度，亦可提升多元培力就業計畫之價值。

(三)專案經（管）理人之進用，逐步符合一般市場需求

根據本研究調查結果，專案經（管）理人之於計畫至關重要，然目前多元培力對於專案經（管）理人的需求，與一般商業市場之認定有所落差。一方面部份專案經（管）理人其進入計畫前之相關經驗、訓練以及社會資本薄弱，所需培訓時間較長；另一方面，目前計畫的薪資條件不符合一般專業人才對於工作環境及條件的期待。因此為提升勞動部多元培力就業計畫之效益，建議於計畫開始前提早培力專案經（管）理人，計畫開始後將能直接上手、或是於計畫訂定內提高進用門檻，亦或增加執行單位聘僱彈性，提供更多專業人才進入執行單位之誘因等，增強其動能，此一職務才得以發揮十足效用，創造更多正向改變。

(四)納入社會影響力評估及其概念，盤點利害關係人及其改變，全面瞭解產生的效益與影響

十多萬就業的數字為多元培力計畫之產出，建議利用社會影響力評估工具，全面了解多元培力計畫為所有具重大性之利害關

係人所帶來之社會影響力，如本研究發現大部份執行單位將價值網絡構面上的改變排序較為前面，意即與對外單位互動程度有所提升，不同的外部單位極有可能為執行單位的重大利害關係人，如能有更全面的盤點及研究，將可展現有別於以往單純聚焦在進用人力的就業促進、不同面向及層面的社會影響力。另外亦可將社會影響力評估之概念，如利害關係人的盤點及其各自的投入產出與改變等，包含在執行單位的提案計畫或結案報告裡，有一完整可同時呈現經濟面及社會面之架構，單位可依此方式每年跟進改變，以此盤點利害關係人的改變及成效為何，瞭解方案產生的效益與影響。

二、中長期建議

(一)分區、分級、分類提供不同資源輔導，促進各區特色發展

各個地區擁有各自特色，執行單位也因規模、發展進程等有所差異，因此建議計畫分區、分級、分類處理，給予不同資源及輔導。另外建議依每個地區在地現況，平衡多元社會型、經濟型及培力之間的比例，促進各區特色發展。在部份單位，因發展進程能力的限制，無法高度掌握商業模式及產品的狀況下，建議勞動部研究發展產業、轉型成為社會企業的社會影響力是否真的大於社會型所為社會帶來的貢獻。

(二)精進平台功能，提供執行單位最堅實的全方位支持

多元培力就業計畫因應社會整體結構的改變，從單純提供就業的思考漸漸轉型為推動地方產業、區域再生，在此過程中有許多執行單位隨著多元社會型、經濟型（及相對補助）、培力就業計畫的進程一路成長，組織發展逐漸成熟，並具備自營自立的永續能力。而每一個階段資源的資訊及其他相關經驗等都相當關鍵，故建議在社會經濟入口網的基礎上，對照多元社會型、經濟型（及相對補助）、培力就業計畫等不同階段，提供各方資源之資訊，對其他部會重點建議，並建立各階段計畫的失敗案例，供執行單位

參考學習，精進平台功能、落實中介角色，提供執行單位在執行計畫的過程中、及計畫結束後發展的全方位支持，持續增進民間組織營運能力，造福更多待就業人口。

(三)強化民間組織營運能量，勞動問題迎刃而解

勞動部的核心為勞工、弱勢，以就業促進為起始點，隨著發展的進程，期待執行單位發展出產業自給自足，達到區域再升，並以此提供更多穩定就業的機會。由此可見，成功的組織營運能帶來更多就業機會，反之即便有計畫的支持，也容易造成失業者一再流動。因此，建議勞動部可以初步試作的案例試辦型式，嘗試將培力主軸放在執行單位上，提供其發展所需之培力資源、改善目前常見商業掌握度較低、產品服務不甚符合一般市場邏輯的困境，強化其組織營運能量得以逐步自立更生。在組織營運穩定、能量充足的狀況下，再回頭由執行單位聘僱相對應之進用人力，如此一來將更能造福待就業人口，亦有助於目前許多執行單位面臨組織追求穩定發展及作為進用人力培力場域之間的平衡難題。

第三節 研究限制及建議

一、研究限制

- (一)本研究在有限資源與時間內，在資料以英文為基礎之可及性及可分析性，以及橫跨三個洲別的選擇上，以美國、英國及新加坡三國作為案例探討國家，因此未能擴及深入分析廣泛之國際就業促進案例及其社會影響力評估作法，為本研究之限制。
- (二)本研究依計畫需求，針對執行單位之負責人及專案經（管）理人為主要研究對象，且在有限資源與時間內，未如一般社會影響力評估之作法，擴及瞭解所有利害關係人在參與計畫後的改變，僅以執行單位及專案經（管）理人之結果，並不足以說明各計畫整體社會影響力之差異，亦未能描繪出計畫整體之社會影響力，為

本研究之限制。

- (三)本研究依計畫需求，針對自民國 105 年至 107 年執行多元就業開發方案之執行單位及截至 108 年 2 月持續參與培力就業計畫之執行單位為主要對象，並由創新中心惠予協助五分署提供合適之執行單位名單。惟創新中心提供之 345 個執行單位，部分於方案計畫執行結束後，即暫時停止營運、改組，或者單位當時執行之負責人、專案經（管）理人等因離職或者其他原因聯繫不上，影響問卷調查的進行，僅回收 306 份問卷，導致在差異分析上，各類別的樣本數太少，不足以推論至母體，且樣本數也會影響差異分析的檢定力，難以提供足夠證據證明不同計畫類別的差異，無法全盤分析出多元社會型、經濟型、相對補助及培力就業計畫之差異，此為本研究之限制。

二、未來研究建議

- (一)本研究主要聚焦在執行單位及專案管（理）人之改變，然其他眾多利害關係人相當重要，例如進用人員，雖其並非本研究主要研究之對象，研究團隊在過程中，發現其在「身心健康」，意為生理心理層面的健康程度增進，以及「家庭關係」，意為家庭關係時間及品質上的增進兩個面向亦時常被提及。另外承上研究限制第二點的討論，本研究建議在本研究之架構基礎上，依據改變理論，擴及瞭解所有利害關係人在參與計畫後的改變（初步盤點見表 12），並根據重大性討論篩選，評估計畫全面性之社會影響力。
- (二)由於本研究之主要研究對象，亦即由各分署提供之多元培力就業執行單位，除了與勞動部方案合作之外，多有與其他單位合作之經驗。因此在後續研究上，本研究建議，將影響力因子納入研究之一環，包含無謂因子（無論是否有該計畫，其成果皆會發生之機會）、移轉因子（有多少成果被其他成果所取代）、歸因因子（其他有可能造成相同成果之因素）以及衰減因子（成果隨時間遞減的比例）等，以了解改變成果究竟有多少是由多元就業開發方案

及培力就業計畫所造成的，更能夠真實反映計畫之社會影響力。

相關參考文獻

Actionable Impact Management (2018), Volume 3:Data, SOPACT Inc. and the University of Melbourne's Asia Pacific Social Impact Centre

Barrow, C.J. (2000) 'Social Impact Assessment: An Introduction', New York: Oxford University Press.

Centre for European Policy Studies (2010) . Study on Social Impact Assessment as a tool for mainstreaming social inclusion and social protection concerns in public policy in EU Member States.[online]. [Viewed Aug 2019]. Available from:

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=en&newsId=935&furtherNews=yes>

Center for Theory of Change, [Online] Available from:

<https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/example/identifying-assumptions/> , data accessed Aug 2019

Creative Commons BY-ND 3.0. (2014). SRS Social Reporting Standard- Guide to results-based reporting. Germany: Social Reporting Initiative e.V.

Department for Work and Pensions (2017). Youth Employment Initiative Process Evaluation: Assessment of Strategic Fit Design and Implementation. London: Department for Work and Pensions.

European Union (2017) 'Youth Unemployment – Have EU Policies Made A Difference? : An Assessment of the Youth Guarantee and the Youth Employment Initiative'. Special report, 2017 NO.5

Grieco, C. (2015). Assessing Social Impact of Social Enterprises- Does One Size Really Fit All? Springer International Publishing.

Janus, K.K. (2017). 'Demystifying the Theory of Change Process' Stanford Social Innovation Review , [Online] Available from: https://ssir.org/articles/entry/demystifying_the_theory_of_change_process data accessed Aug 2019.

Larsson, L. (2018) 'Senior Community Service Employment Program in the United States' [Online] Available from: <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/senior-community-service-employment-program/>, data accessed Jun 2019.

Mark A. Shields (1975). Social Impact Studies: An Expository Analysis. Sage Journals. Volume: 7 issue: 3, page(s): 265-284.

Mayne, J. (2015). Useful Theory of Change Models. The Canadian Journal of Program Evaluation, 30(2), page(s): 119-142.

McCorriston, E. (2015). SROI Evaluative Analysis: Realise Futures Social Businesses, [Online] Available from: <https://reurl.cc/NzMvx>, data accessed Aug 2019.

Ministry of Social and Family Development, [Online] Available from: <https://www.msf.gov.sg/>, data accessed Mar 2019.

Ministry of Manpower (2019) 'Singapore Yearbook of Manpower Statistics 2019'.

Ministry of Trade and Industry (2017) 'Impact of The Implementation of Retirement And Re-employment Act on Older Workers' Employment Outcomes'. Economic Survey of Singapore First Quarter 2017

Ministry of Trade and Industry (2014) 'The Impact of the Workfare Income Supplement Scheme on Individuals' Labour Outcomes'. Economic Survey of Singapore Second Quarter 2014

Seaward, P. (2018). The Cornwall Exchange: A Social Return on Investment (SROI) Report, [Online] Available from: <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2018/12/The-Cornwall-Exchange-SROI.pdf>, data accessed Aug 2019.

Singapore. Ministry of Manpower (2019). Singapore Yearbook of Manpower Statistics 2019. Singapore: Ministry of Manpower.

Social Value UK, [Online] Available from: <http://www.socialvalueuk.org/>, data accessed Mar 2019.

Social Impact Assessment Strategy Report, Society & Organizations Center, HEC Paris, [Online] Available from: <https://reurl.cc/25e2a>, data accessed

Aug 2019.

Szplit, K. (2014). Social Return on Investment Evaluation of the Getting You Back to Work Programme: Period between October 2012 and September 2013. [Online] Available from: <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2017/04/Poppy-Factory-SROI-Report.pdf>, data accessed Aug 2019.

The SROI Network. (2012). A guide to Social Return on Investment. Britain: Matter&Co.

United States Department of Labor, Employment & Training Administration. [Online] Available from: <https://www.doleta.gov/>, data accessed Jun 2019.

Workfare, [Online] Available from: <https://www.workfare.gov.sg/Pages/WIS.aspx>, data accessed Jul 2019.

Workfare, [Online] Available from: <https://www.workfare.gov.sg/Pages/WTS.aspx>, data accessed Jul 2019.

自律聯盟 (譯) (2017)。價值展示工作手冊－紀錄及闡述組織成功的操作指南。台北，勞動部勞動力發展署。

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。

李健鴻(2005)。歐盟第三部門就業發展與台灣多元就業開發方案之比較。就業安全，4(2)，14-23。

林淑媛、劉玉儀、梁煥煒 (2013)。新加坡社會企業政策推動及發展考察報告。未出版。

美國：推廣學徒計畫促進就業 (2017)。檢自 <https://www.italent.org.tw/ePaperD/7/ePaper20170800004> (2019 年 3 月)

馬金花 (2015)。政府促進就業計畫對於社會企業營運管理之影響研究——以社團法人桃園縣木匠的家關懷協會為例。碩士論文，大葉大學。

黃春長、高明瑞 (2016)。社會企業評估指標之研究。勞動部勞動及職業安全衛生研究所 (編號：ILOSH103-M311)。新北市，勞動部勞動及職業安全衛生研究所。

勞動部勞動力發展署:多元就業(2019)。檢自
<https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=C87DBAD8E7B8A8E3&s=B0B4247B94EF3821> (2019 年 8 月)

勞動部勞動力發展署(2015)。就業安定基金管理會第 77 次會議-多元就業開發方案、培力就業計畫專案報告。檢自 <https://reurl.cc/VGjrY> (2019 年 8 月)

詹翊偵 (2018)。多元就業開發方案與培力就業計畫。國土及公共治理季刊，6 (1)，88-93。

劉宜君、辛炳隆、馬財專、林怡君、周玉婷、呂俊達、劉昱辰 (2011)。促進就業計畫效益評估。行政院研究發展考核委員會委託研究報告 (編號：RDEC-RES-099-027)。台北市，行政院研究發展考核委員會。

葉至誠(2011)。老人福利國際借鑑。台北:實踐大學數位出版合作系列 社會科學類。

財團法人婦女權益促進發展基金會(2018)。嫻計畫之社會影響力報告-大社部落的改變。台北:婦女權益基金會。

附錄一 深度訪談邀請函

深度訪談邀請函（執行單位負責人）

親愛的○○○您好，

多元就業開發方案及培力就業計畫至 107 年止協助逾 14 萬人就業，運用既有之就業安全服務，於計畫結束後，持續提供回歸一般勞動就業市場之輔導，促進在地就業及地方產業發展，達成公共政策、社會與市場的互動與連結，充份運用三者間資源整合與相互輔助。

為能進一步深入了解多元就業開發方案及培力就業計畫除創造在地就業機會外，對計畫執行後所產生之社會影響力為何，自律聯盟接受勞動部勞動力發展署委託，將藉由社會影響力評估工具，協助了解計畫執行效益全貌並排除發展障礙，同時營造有利的政策環境，持續優化整體台灣就業發展生態系統，將寶貴的公共資源發揮最大用處。

本研究的訪談提綱：

1. 背景
 - 如何知道「多元就業開發方案」或「培力就業計畫」？
 - 為何參與此計畫？
 - 參與此計畫之時間？
2. 投入
 - 組織投入了多少時間、精力或其他資源參與此計畫？
 - 組織會如何計算上述所付出之時間、精力或其他資源？
3. 產出
 - 組織從上述投入中，獲得哪些產出(例如產品或服務)？
4. 成效
 - 參與此計畫後，組織有哪些改變？
 - 所參與之計畫與其他相似計畫有何不同？
 - 因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變？（例如組織經營及創新能力、與不同單位連結之社會關係、社區經濟及發展等、提供就業落實社會使命等）
 - 因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變？
 - 是否喜歡因此計畫所帶來的改變（如有）？或者有哪些改變是不喜歡的？
 - 請試述這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的？
 - 就你觀察，參與此計畫的其他人(如專經、進用人員)有那些改變？
 - 就你觀察，參與此計畫的其他人(如專經、進用人員)，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變？
 - 參與此計畫的其他人(如專經、進用人員)，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變？
 - 承上，你是否喜歡他們因此計畫所帶來的改變（如有）？或者有哪些改變是你不喜歡的？

社團法人台灣公益團體自律聯盟

聯絡人：孫天牧

聯絡電話：02-87726020 分機 18 Email：twngo.tienmu@gmail.com

深度訪談邀請函（執行單位專經管）

親愛的○○○您好，

多元就業開發方案及培力就業計畫至 107 年止協助逾 14 萬人就業，運用既有之就業安全服務，於計畫結束後，持續提供回歸一般勞動就業市場之輔導，促進在地就業及地方產業發展，達成公共政策、社會與市場的互動與連結，充份運用三者間資源整合與相互輔助。

為能進一步深入了解多元就業開發方案及培力就業計畫除創造在地就業機會外，對計畫執行後所產生之社會影響力為何，自律聯盟接受勞動部勞動力發展署委託，將藉由社會影響力評估工具，協助了解計畫執行效益全貌並排除發展障礙，同時營造有利的政策環境，持續優化整體台灣就業發展生態系統，將寶貴的公共資源發揮最大用處。

本研究的訪談提綱：

1. 背景
 - 如何知道「多元就業開發方案及培力就業計畫」？
 - 為何參與此計畫？
 - 參與此計畫之時間？
2. 投入
 - 你投入了多少時間、精力或其他資源參與此計畫？
 - 你會如何計算上述所付出之時間、精力或其他資源？
3. 產出
 - 你或所屬組織從上述投入中，獲得哪些產出(例如產品或服務)？
4. 成效
 - 參與此計畫後，你或所屬組織有哪些改變？
 - 你所參與之計畫與其他相似計畫有何不同？
 - 因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變？（例如自身技能或自我價值的改變、就業或生活安定成度等）
 - 因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變？
 - 你是否喜歡因此計畫所帶來的改變（如有）？或者有哪些改變是你不喜歡的？
 - 請試述這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的？
 - 就你觀察，參與此計畫的其他人(如進用人員或組織)有那些改變？
 - 就你觀察，參與此計畫的其他人(如進用人員或組織)，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變？
 - 參與此計畫的其他人(如進用人員或組織)，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變？
 - 承上，你是否喜歡他們因此計畫所帶來的改變（如有）？或者有哪些改變是你不喜歡的？
 - 承上，你認為參與此計畫的其他人(如進用人員或組織)這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的？

社團法人台灣公益團體自律聯盟

聯絡人：孫天牧

聯絡電話：02-87726020 分機 18 Email：twngo.tienmu@gmail.com

深度訪談邀請函（專家學者）

親愛的○○○您好，

多元就業開發方案及培力就業計畫至 107 年止協助逾 14 萬人就業，運用既有之就業安全服務，於計畫結束後，持續提供回歸一般勞動就業市場之輔導，促進在地就業及地方產業發展，達成公共政策、社會與市場的互動與連結，充份運用三者間資源整合與相互輔助。

為能進一步深入了解多元就業開發方案及培力就業計畫除創造在地就業機會外，對計畫執行後所產生之社會影響力為何，自律聯盟接受勞動部勞動力發展署委託，將藉由社會影響力評估工具，協助了解計畫執行效益全貌並排除發展障礙，同時營造有利的政策環境，持續優化整體台灣就業發展生態系統，將寶貴的公共資源發揮最大用處。

本研究的訪談提綱：

1. 背景
 - 如何知道「多元就業開發方案及培力就業計畫」？
 - 為何參與此計畫？
 - 參與此計畫之時間？
2. 投入
 - 你投入了多少時間、精力或其他資源參與此計畫？
 - 你如何投入參與此計畫？
 - 就你觀察，參與該計畫之執行單位，投入了多少時間、精力或其他資源參與此計畫？
3. 產出
 - 就你觀察，參與該計畫之執行單位，獲得哪些產出(產品或服務)?
4. 成效
 - 參與此計畫後，你有哪些改變？
 - 就你觀察，此計畫與其他相似計畫有何不同？
 - 就你觀察，參與該計畫之執行單位，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些正面或負面的改變？（例如組織經營及創新能力、與不同單位連結之社會關係、社區經濟及發展等、提供就業落實社會使命等，或者個人自身技能或自我價值的改變、就業或生活安定成度等）
 - 就你觀察，參與該計畫之執行單位，因投入參與此計畫所產生的產出中，有哪些預期及非預期的改變？
 - 請試述這些正面、負面、預期及非預計之改變是如何形成的？
 - 就你觀察，對於參與該計畫之執行單位來說，哪些改變是重大的？
5. 政策的建議與分享

社團法人台灣公益團體自律聯盟

聯絡人：孫天牧

聯絡電話：02-87726020 分機 18 Email：twngo.tienmu@gmail.com

附錄二 座談會邀請函

勞動部勞動力發展署委託辦理

「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」

座談會邀請函(北區)

台灣公益團體自律聯盟自 108 年 5 月起承辦勞動部勞動力發展署的「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」，藉社會影響力評估工具，了解多元就業開發方案及培力就業計畫執行效益全貌並排除發展障礙。本計畫將於 108 年 10 月下旬起辦理北中南座談會共三場，此目的為能深入了解多元就業開發方案及培力就業計畫除創造在地就業機會外，對計畫執行後所產生之社會影響力為何。

一、座談會時間：108/10/28(一)上午 9:30-12:00

二、座談會地點：臺北社企大樓

三、與會人員：專家學者 3 人、分區業務代表 2 人與專案經(管)人 5 人

四、座談會討論方向：

(一) 專家學者

1. 針對研究團隊之執行摘要結果，執行單位及專案經(管)理人是否還有其他改變？與此多元就業開發方案及培力就業計畫相關之最重要的改變有哪些？這些改變為何得以發生？
2. 參與計畫方案的現況與經驗，例如課程或輔導時，遇到的挑戰、執行單位的正面/負面改變等？
3. 其他實際經驗及建議的討論，對於未來相關政策發展有何建議？

(二) 執行單位專案經(管)理人

1. 針對研究團隊之執行摘要結果，執行單位及專案經(管)理人是否還有其他改變？與此多元就業開發方案及培力就業計畫相關之最重要的改變有哪些？這些改變為何得以發生？
2. 計畫方案實際執行的現況與經驗，例如與多元利害關係人的互動連結(各分署、業師、社區鄰里、企業、其他政府單位等等)或其他執行業務時遇到的困難與挑戰、正面/負面的改變等？
3. 其他個人實際經驗及建議的討論，對於未來相關政策發展有何期待？

五、座談會流程：

時間	議題
14：00-14：30	目前研究結果說明
14：30-16：30	綜合討論(將依實際情況及需求於現場調整)

社團法人台灣公益團體自律聯盟敬邀

聯絡人：孫天牧

聯絡電話：02-87726020 分機 18 Email：twngo.tienmu@gmail.com

勞動部勞動力發展署委託辦理
「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」

座談會邀請函(中區)

台灣公益團體自律聯盟自 108 年 5 月起承辦勞動部勞動力發展署的「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」，藉社會影響力評估工具，了解多元就業開發方案及培力就業計畫執行效益全貌並排除發展障礙。本計畫將於 108 年 10 月下旬起辦理北中南座談會共三場，此目的為能深入了解多元就業開發方案及培力就業計畫除創造在地就業機會外，對計畫執行後所產生之社會影響力為何。

- 一、座談會時間：108/10/28(一)下午 3:00-5:30
- 二、座談會地點：勞動部勞動力發展署中彰投分署
- 三、與會人員：專家學者 3 人、分區業務代表 2 人與專案經(管)人 5 人
- 四、座談會討論方向：

(一) 專家學者

- 1. 針對研究團隊之執行摘要結果，執行單位及專案經(管)理人是否還有其他改變?與此多元就業開發方案及培力就業計畫相關之最重要的改變有哪些?這些改變為何得以發生?
- 2. 參與計畫方案的現況與經驗，例如課程或輔導時，遇到的挑戰、執行單位的正面/負面改變等?
- 3. 其他實際經驗及建議的討論，對於未來相關政策發展有何建議?

(二) 執行單位專案經(管)理人

- 1. 針對研究團隊之執行摘要結果，執行單位及專案經(管)理人是否還有其他改變?與此多元就業開發方案及培力就業計畫相關之最重要的改變有哪些?這些改變為何得以發生?
- 2. 計畫方案實際執行的現況與經驗，例如與多元利害關係人的互動連結(各分署、業師、社區鄰里、企業、其他政府單位等等)或其他執行業務時遇到的困難與挑戰、正面/負面的改變等?
- 3. 其他個人實際經驗及建議的討論，對於未來相關政策發展有何期待?

五、座談會流程：

時間	議題
15：00-15：30	目前研究結果說明
15：00-17：30	綜合討論(將依實際情況及需求於現場調整)

社團法人台灣公益團體自律聯盟敬邀

聯絡人：孫天牧

聯絡電話：02-87726020 分機 18 Email：twnpo.tienmu@gmail.com

**勞動部勞動力發展署委託辦理
「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」**

座談會邀請函(南區)

台灣公益團體自律聯盟自 108 年 5 月起承辦勞動部勞動力發展署的「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」，藉社會影響力評估工具，了解多元就業開發方案及培力就業計畫執行效益全貌並排除發展障礙。本計畫將於 108 年 10 月下旬起辦理北中南座談會共三場，此目的為能深入了解多元就業開發方案及培力就業計畫除創造在地就業機會外，對計畫執行後所產生之社會影響力為何。

- 一、座談會時間：108/11/04(一)下午 2:00-4:30
- 二、座談會地點：臺南文化創意產業園區
- 三、與會人員：專家學者 3 人、分區業務代表 2 人與專案經(管)人 5 人
- 四、座談會討論方向：

(一) 專家學者

- 1. 針對研究團隊之執行摘要結果，執行單位及專案經(管)理人是否還有其他改變?與此多元就業開發方案及培力就業計畫相關之最重要的改變有哪些?這些改變為何得以發生?
- 2. 參與計畫方案的現況與經驗，例如課程或輔導時，遇到的挑戰、執行單位的正面/負面改變等?
- 3. 其他實際經驗及建議的討論，對於未來相關政策發展有何建議?

(二) 執行單位專案經(管)理人

- 1. 針對研究團隊之執行摘要結果，執行單位及專案經(管)理人是否還有其他改變?與此多元就業開發方案及培力就業計畫相關之最重要的改變有哪些?這些改變為何得以發生?
- 2. 計畫方案實際執行的現況與經驗，例如與多元利害關係人的互動連結(各分署、業師、社區鄰里、企業、其他政府單位等等)或其他執行業務時遇到的困難與挑戰、正面/負面的改變等?
- 3. 其他個人實際經驗及建議的討論，對於未來相關政策發展有何期待?

五、座談會流程：

時間	議題
14：00-14：30	目前研究結果說明
14：30-16：30	綜合討論(將依實際情況及需求於現場調整)

社團法人台灣公益團體自律聯盟敬邀

聯絡人：孫天牧

聯絡電話：02-87726020 分機 18 Email：twngo.tienmu@gmail.com

附錄三 座談會會議紀錄

**勞動部勞動力發展署委託辦理
「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」
座談會會議紀錄(北區)**

時間：108/10/28(一)上午 9:30-12:00

地點：台北社企大樓(台北市中山區八德路二段 174 巷 28 號 3F)

主持人：陳琬惠秘書長

記錄：孫天牧

出席人員：如簽到簿

壹、主席致詞：略。

貳、計畫執行摘要說明：如附件。

參、議題討論

一、專案經（管）理人代表

(一) 新竹縣芎林鄉指寮窩劉傳老造紙文化發展協會楊○仁

1. 我認為把永續商業模式帶進勞務的話，不會喪失、犧牲低收入戶就業本意。另外現階段我是總幹事兼任計畫主持人，由我協助專經執行計畫。
2. 我認同課程專業度，分署開課類似大學通識，培養對社區的熱情、建立個人自信，建議上課地點移動到實務場域實際體驗與認識。

(二) 社團法人臺灣原住民教育經濟發展協會馬○萍

1. 原民產業是新的發展方式，人才培育緊扣產業發展，老師提到依賴，確實要自我警惕。計畫會結束，團隊還是存在。如何讓人才培養走到專業、對文化的認同，進而連結組織產業的憧憬。
2. 培力針對組織需要，導入適合產業發展與人才培育的老師進場輔導，我們四年間有很大改變。課程若由中央統一管控資源，會有運作困難度。其次，我認為從社會型轉變到經濟型，並不會喪失本意。透過計畫的資源導入，原民青年認同自己、培養專業能力，他們找到自己的發展方向與機會，甚至回到部落協助部落產業發展。

(三) 新竹縣北埔鄉南埔社區發展協會魏○強

1. 我們提供課程是以社區未來產業走向為考量(農產加工)。另也因應實際需求，開設會計、語文課程。農村生態課程分署不會主動開設，但我們可以邀請老師，這方面是 OK 的。
2. 我們珍惜專業人力，為避免人力流失，希望政府提供資金支持，減輕組織聘任壓力，創造雙贏局面
3. 我們有 3 年時間沒有公部門的贊助，建立出一套不錯的經營模式。我認為勞動部跟社區想發展的想法不一樣。勞動部要照顧弱勢，但我們

想要做經營模式。我現在持續訓練新手希望未來可以承接。我第二次進來，看到勞動部的彈性，我覺得方向很好。

(四) 財團法人利伯他茲教育基金會謝 ○ 宏

1. 我們以培養毒癮更生人一技之長為主，接受市場挑戰、回歸就業市場。
2. 我想建議人力聘用門檻是否增加彈性，從組織內部曾經被輔導的對象中保薦，讓他們可以有願景，有機會擔任管理人角色？因為輔導對象很多學歷是高中以下，在社企服務只有一兩年，工作經驗可能不符合。

(五) 桃園市大溪區溪州農村觀光推展協會林 ○ 緯

1. 課程需求其實非常個別化，除了通識與團體動力，建議針對組織領導者開設與時俱進的課程，幫助理解商業模式，協助執行團隊降低溝通成本，促進團隊共識。
2. 由中央統籌單位控管地方培訓資源不切實際，削弱各分署存在的價值跟意義。另外，計畫帶給我很大的改變是培養自信。

二、專家學者代表

(一) 幸福果食股份有限公司創辦人廖 ○ 汶

1. 人員留任造成組織壓力？若沒有計畫，解決方案是什麼？我認為這是營業的問題，營業額拉高不會有這個問題，我想要看到的改變，是計畫把專業經理培養具市場競爭力，這才是關鍵。

(二) 中央大學客家學院客家語文暨社會科學學系榮譽教授陳 ○ 銘

1. 從影響力來看，組織從經濟型、培力走向社會企業，可以看出組織治理還有能力的提升，也可以從人員進用與推薦的結果來看社會影響力。我也認為組織獨立性很重要，也贊同各個分署呈現特色/成熟計畫，從利害關係人去看改變。
2. 多元與培力計畫帶有「團結經濟」的概念，非由理事長單一決策，而是融入基層類似公民參與，有助於在地社會關係網絡的建立、凝聚在地發展社區意識。

(三) IMA 文創辦公室執行長馬 ○ 娟

1. 這是一個依賴的議題。單位可以自主營運，為什麼要選擇持續送企畫案？另外，從內部管理看到專經管跟進用人員與組織的共識並沒有形成。最後，企畫內容跟實際執行，出現明顯落差。計畫要存活，人力聘用要精準，未來計畫可能退場，沒有政府資源，要思考怎麼繼續執行？
2. 專經管的 personality 很重要，要達成組織共識與願景，除了直線溝通也需要橫向連結與統整。另外，系統性課程很重要，但也需要重視課後考核與驗收。專經人員要學習反映出真正的問題，訓練自己找到解決問題的思考系統。

三、分署代表

(一) 北分署魏○滔專員

1. 各分署在大框架中執行，有問題就會打電話問署或看函釋。同一個規定，各分署可能解釋不同，但盡量照規則走。多元與培力最重要的精神是促進就業，都要一致性很難，但大家可以思考。
2. 除了建構初、中階課程地圖，北分署也開工作坊跟職訓課程結合，把專經管拉到訓練場直接溝通。此外也增強財務課程、舉辦讀書會，了解地方創生，共同學習。
3. 執行計畫，彈性很重要。今年計畫特別廣泛，因應新課綱也有新議題，議題越來越多元廣泛，彈性相當重要。

(二) 桃分署張○慧業務督導員

1. 培力沒有學歷限制，但有幾年工作歷練，對於協會、計畫能有幫助。若是多元沒有符合大學以上資格，有三年以上的工作經驗就可以。
2. 執行面遇到沒辦法解決或說明，會以會議來討論。人力聘用，如果真有就業需求，建議推薦到就業市場或民間團體，同一個組織持續聘用同一個人，其實喪失計畫精神。我們運用系統篩選名單，做過多元就會排除，人員進入留用再轉入進用，很奇怪。我們有留用獎勵補助，所以會有限制。
3. 分署重視教育訓練，針對理事長、總幹事、幹部開設工作前置會議，希望降低執行人員與組織的溝通困難。我們同時鼓勵組織運用經費自主規劃與共享課程。分署因應市場需求做課程討論與改變，運用場域規劃專業空間與課程內容，例如攝影棚、創客基地、社企、直播，課程後的運用很重要，我們也歡迎大家提出需求，我們盡量落實。

肆、散會：12 時 00 分。

勞動部勞動力發展署委託辦理
「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」
座談會會議記錄(中區)

時間：108/10/28(一)下午 3:00-5:30

地點：勞動部勞動力發展署中彰投分署(台中市西屯區工業區一路 100 號)

主持人：陳琬惠秘書長

記錄：孫天牧

出席人員：如簽到簿

壹、主席致詞：略。

貳、計畫執行摘要說明：如附件。

參、議題討論

一、專案經（管）理人代表

(一) 苗栗縣傳統聚落文化協會潘 ○ 玲

1. 社區因為限建保留三合院古厝，我們導入觀光產業，融合傳統文化、建築與習俗。現在面臨內部人員觀念陳舊、在地人參與度低。

(二) 南投縣基督教青年會陳 ○ 伶

1. 機構前年轉型為社企，從輔具跟無障礙相關中獨立出來，內容聚焦在長照。過去推動「預防減緩失能指導員」，目前已有完整形式，感謝勞動部支持。我個人覺得社會影響力評估很商業化，在商業模組裡利害關係人牽扯甚多，NPO 或是沒有經驗的人跨至這個領域感覺前途茫茫。但機構肯定我們也願意投資人力，讓我們發展。
2. 社會企業要具備長遠的構想，但人力運用卻有其限制，計有人力無法支援擴充的業務，必然落在專經身上。此外，輔導委員、審查委員、分屬對計畫質量化呈現的要求不一，書寫成效很是猶豫疑惑；計畫規模、架構也可能因應政策而調整變動，專經的角色在這個過程就是一連串思考問題、解決問題的訓練。

(三) 社團法人彰化縣田尾公路花園協會張 ○ 慈

1. 田尾公路花園協會不管是在多元、培力、相對補助的單位裡都算特別。機構組成看似大家都是有錢人，但協會公共財務卻相當吃緊。透過計畫凝聚理監事的共識，找出產業不可被取代的獨特性。計畫 2 大問題，理監事對計畫的認知不明確、組織老化內部溝通困難。
2. 我們很幸運獲得機構的尊重與支持，給予團隊執行權限與空間，計畫所要求的文書作業具有階段性檢視、盤點成效與自我檢討的效果。最大問題是進用人員的技能與心態調整不足，容易消耗、徒增專經培訓的心力。

(四) 社團法人臺中市蓮心自強服務協會楊 ○ 琦

1. 機構執行多元多年，107 年正式轉做經濟型，初期因為偏鄉務農專經

聘任困難，之後成績還算可以，但仍持續與理監事們磨合點金流的議題

2. 人員聘任因應計畫所需提出技能要求，卻被就業中心叨唸，但這是計畫最直接的需求，若不能要求，只會徒增專經工作量。另外，人員留用後再次轉入進用不被分屬接受、人員留用於機構卻無法支援計畫執行，是目前面臨的問題。

(五) 社團法人原住民深耕德瑪汶協會蘇○仙

1. 部落與勞動部互動十多年，漸漸找到自主營運模式。歷經多元與培力，有更多組織營運的想法。過去我們隨著政策遊走、追求績效目標。停下計畫，反而讓我們反思回到初衷，這是個重要的過程。
2. 專經個人原對產業一竅不通，透過執行計畫，建構永續經營的概念，然而礙於計畫人力聘用限制與人員流動問題，營運看似可以自主卻仍然必須回頭申請新進人力並重新培訓，所以如何定位多元與培力很重要，這其中也包含公法救助的課題。
3. 計畫目標希望可以進行人員培力，未來成為獨立單位，但系統篩選永遠都是中高齡或是缺乏就業技能的族群，如此，要脫離多元還是有它的難度，這是結構性的問題，但也攸關永續性。此外，勞動部所邀集的輔導團隊是否實際產生效益，有待評估，希望可以不要只是停留在概念的傳遞，而是帶領執行團隊有具體實作的成品。

二、專家學者代表

(一) 亞洲大學國際企業學系助理教授劉○琦

1. 組織觀念老舊可能無法有效解決，因為這是組織階層性、組織行為。可以透過課程邀請組織領導者參與，同時正面討論社會影響力。此外關於行銷與業務，必須創新以挖掘新顧客，並思考策略維繫舊客戶。
2. 人員沒有年終，在經濟型可透過編列績效獎金作為鼓勵。透過公益的商業行為，回饋給員工或生產工具，這是B Corp，B型企業。第二，讓年輕人知道組織的文化是重要的，組織內部訓練新進人員，組織內部的人員也要再訓練。
3. 計畫書寫是自己的標竿，這是專業能力的表現，我主張超過三年期的，第二年在討論的時候，其實要討論第一年行銷所遇到的問題，這是重要的。把審查過程當成診斷，縱使沒有規定，我認為提案單位應該要提出第一年的執行經驗、經濟效益是什麼、社會希望是什麼。質化與量化其實相輔相成，審查時可充分呈現。

(二) 守護天使管理顧問(股)公司總經理林○遠

1. 多元與培力共通的問題是溝通，當專經遇到對上溝通的問題，建議可以跟分署反應，透過輔導或督導人員面對面拜訪，或組織內部也可透過其他理事來溝通。專經要學習盤點溝通管道，亦即權力的摸索，摸索組織與利害關係人如何運作。此外，機構在人員、財務、管理部

分，有無建置或支撐起組織乘載力？幫助各個專案交互運作。溝通困難，有時候導因於年紀差異。要善用內外部力量：分署、其他理事、業師或不同部會，有時候要援引的不是來自於政府的力量，而是社會或社區的力量。

2. 分享印度案例。它有兩大的課程，working skill 與 Life skill。working skill 是語文與電腦技能，Life skill 是職場與自我各種適應課程，這個其實就是 Interpersonal Skill，給進用人員來調整他們進入職場的心態。
3. 在商業上還有一種獎金制度，在績效上面，除了工作目標，也放入團體合作精神、自我成長心態，用期望來帶動聘任人員。
4. 另外針對勞動部輔導團隊，因為輔導老師風格各異，「教他釣魚還是給他魚吃」作法各有不同，我相信很明確提出要求，分署就容易去做溝通，找到老師帶領實作。

(三) 幸福果食股份有限公司創辦人廖○汶

1. 從自己在過程中做到成功的點，還有現在面臨的問題，執行這個專案的過程中最大的 trouble 是什麼樣，自己跟在這個職務裡角色是什麼，然後過程中你認為，得到的還有成功的東西是什麼，做的不錯的講鼓勵自己的，還有你面臨的最主要的問題是什麼，有助於社會影響力改變的盤點跟釐清。

三、分署代表

(一) 勞動部勞動力發展署中彰投分署業務督導員陳○騰

1. 專經/管是承上啟下的一個角色，適時借助外力、善用分署資源，例如計畫前置的作業方式說明會或是提案宣導說明會，邀請機構理監事一起來，讓他們實際了解規定與執行操作層面的限制；另外也可請委員一對一進場溝通；抑或是善用分署資源，請管理層級參與課程。
2. 我們可以理解夥伴提到人力的部分，回到政策面，多元就是希望協助弱勢者回到職場再就業，這是政策的目的之一。培力計劃沒有這個規範跟限制，所以這是政策上的問題。
3. 分署課程有階段性，第一個階段這是針對進用人員自己的定位、工作還有心態的部分，第二階的話就是針對他的專業辦理不同課程，例如導覽、行銷…，第三個階段針對未來求職會運用到的技巧跟技能。

肆、散會：17 時 35 分。

勞動部勞動力發展署委託辦理
「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」
座談會會議記錄(南區)

時間：108/11/4(一)下午 2:00-4:30

地點：臺南文化創意產業園區(台南市東區北門路二段 16 號)

主持人：陳琬惠秘書長

記錄：孫天牧

出席人員：如簽到簿

壹、主席致詞：略。

貳、計畫執行摘要說明：如附件。

參、議題討論

一、專案經（管）理人代表

(一)嘉義縣阿里山鄉茶山社區發展協會陳○晴

1. 培力計畫改變部落年輕人的思維，懂得成本管控與儲蓄概念，不去重蹈父母月光族的覆轍。但原民部落觀光產業重複性過高，必須思考創新，讓原鄉青年可以久留部落。我們希望培植年輕人，但沒有勞退、沒有年終、沒有休假，工作負荷沈重，是否有可能改變這個現狀？

(二)社團法人台南市復建青年勵進會林○玲

1. 目前 2 大問題，其一依照分署提議增加人力配置，但搖擺於執行績效與未來人力留用壓力。其二，身障員工產值無法發揮 100%，需要搭配一般員工補齊產值缺口。另關於培訓課程，若由勞動部統籌，分區共享資源，會面臨跨區上課的距離問題。
2. 勞動部可以思考執行多年的培力計畫，如何以補充專業人力來繼續維持計畫營運與成效，避免多年成效流失，另外，用心執行計畫被解讀成依賴，很打擊士氣。
3. 提出 2 個問題，第一，是否允許計畫設定好短中長期的期程，在一個信制度下同意我們不要頻繁提案；第二，檢討機構無法留用人力的問題，避免多年的計畫成效流失。政府是否能針對不同計畫屬性，例如：多元、培力、社會企業，在不同階段有不同的協助。另，績效若未達標代表計畫待修正，是否可提供個別化輔導？

(三)臺南市官田區大崎社區發展協會林○叡

1. 計畫需要透過機構才能申請，但因為在地協會組織老化、派系問題無法運作，溝通困難度高，最後以自組協會來克服；另外，專經工作負擔過於多元、繁瑣且沈重，幾近創業模式，回到機制面，這是不合理的。

(四)高雄市茄萣舢舨協會毛○驊

1. 多元社會型幫助協會打下基礎，進用人員也因為計畫對家鄉社區產生

認同，而後經濟型解決非營利組織最頭痛的人力問題，但希望在工作項目的限制上不要那麼嚴格；此外，關於進用年輕人，期待多元計畫更加開放，讓年輕人可以進入職場，若要追求績效、創意發想，端靠四、五十歲族群是不可能的。最後關於講師費簽領問題，這是活動收益，但分署建議盡量不要。

(五) 台南市西港區港東社區發展協會謝俊 O 煌

1. 除了希望青年參與，也建議多元計畫是否能下修績效目標，並重視專經人員工作負荷過重，薪資水準卻沒有對等。

二、專家學者代表

(一) 逢甲大學社會事業中心主任汪 O

1. 請先評估留用人力有無市場需求，再跟政府表達我需要多少人，留用人才是 outcome，請勞動部增加 input。
2. 若要盡早脫離政府補助，應該要尊重組織自己對市場的看法。因為依賴是一個相互關係，若能在少數人力下反而把市場做好，進而脫離政府補助，這是真正 empower。
3. 可挑戰勞動部：專經是不是一種職業？如果是，或許透過勞動部的系統可以解開一些問題。第二，把計畫影響力報告做好，就可以處理好計畫提案的問題。第三，政府在職權分工要清楚，衛福部主要職能是在產品，銜接勞動部，再來是經濟部。但目前三個部會好像在做同樣的事，建議政府垂直整合

(二) 《Mata・Taiwan》總編輯暨創辦人方 O 舟

1. 計畫運用個人專業去投入國家應該要做的事，但因為失業，所以專業的人員變成救助的角色？假設環境的維護，不只是跟政府有關係，而是跟整個社區有關係，或許可以嘗試運用工作坊來操作。另外，專經對上溝通的議題也需要被重視。
2. 聘用人力的年齡確實也會影響行銷的推動與效益，這是現實的議題。對於每天豐富多元的資訊吸收，心態調整很重要，是否有可能開放部份比例讓年輕人加入？
3. 今天假設要解決非都市地區的失業問題，那就是需要一些不同結構的手段，才有辦法從結構去解決問題。不同年齡結構的人本應該被納入這個計畫裡，即使資金來源失業基金，那跟我們要解決的失業問題，感覺並不太衝突。因為銀髮族他們也可以發展出成功模式，只是回到行銷推廣，那就是不一樣的事情。
4. 計畫中的專經與企業人員差別在於：跟社區培養關係。目前這個制度好像沒有被建構，但這個其實很重要。
5. 建議老師與業師之間要有溝通管道，兩者有時資訊不一致不是很恰當。

(三) 台灣職涯發展協會理事長傅 O 智

1. 進用人工作彈性上，若是被協會派去做什麼，一樣是這個計畫的一部份，應該就可以核銷，而不是說，你怎麼派他去做不是他原來工作呢？所以建議是說，我就已經知道他去哪裡了，很清楚專案經理人已經批了，他真的是去那邊負責，那還要有什麼限制說他不能去做那個。

三、分署代表

(一) 勞動部勞動力發展署雲嘉南分署業務督導員林○宇

1. 人員進用都屬於是失業狀態，如果又去當講師，同時也是上班時間請公假，就是同時薪資卻又產生講師費，這一個矛盾之處。
2. 關於培訓課程，過去多為共同課程，今年開始針對專經有部分實做或應用課程。透過統計需求，納入行銷、攝影、網路行銷這幾部份。未來或許可以建置人才資料庫，留下人員訓練軌跡。

肆、散會：16 時 35 分。

附錄四 負責人(執行單位)問卷

「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」 申請計畫之民間團體問卷調查（負責人）_多元就業開發方案

您好：

為協助弱勢失業者透過工作及輔導過程改善就業體質，我國政府透過多元就業開發方案及培力就業計畫，由民間團體提案，經過遴選計畫溢注資源，創造公共性的在地就業崗位，為我國邁向「創新、就業、分配」經濟模式最具參考價值的標竿計畫之一。

台灣公益團體自律聯盟自 108 年 5 月起承辦勞動部勞動力發展署的「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」，此計劃欲瞭解「多元就業開發方案」及「培力就業計畫」推動後所產生之社會影響力。

這份問卷，旨在瞭解您的組織在參與勞動部「多元就業開發方案」後所產生的變化與社會影響力，邀請您回饋您的觀察和想法，讓我們可以了解「多元就業開發方案」所產生的成效和影響力。本問卷資料僅供此次研究分析之用，將恪守保密個人隱私原則，敬請放心填答。最後感謝您的寶貴時間與回饋！

****此份問卷請由單位負責人、總幹事/秘書長/執行長、計畫主持人或其他相同經歷者等填寫。**

****依有效問卷達 300 份後，將經隨機抽出 10 名得獎者，贈送連鎖超市禮券\$500！**

1.組織基本資料	回答
1.1 組織全銜名稱	_____
1.2 組織類型	☐ 協會 ☐ 基金會 ☐ 合作社 ☐ 其他，請說明 _____
1.3 組織成立時間(民國年)	_____
1.4 107 年度組織全職給薪員工人數	_____
1.5 組織「多元就業開發方案」專案收入費用佔組織總收入之比例(105-107 年最近一年)	☐ 30%以下 ☐ 31-50% ☐ 51-70% ☐ 71%以上

1.6 多元就業開發方案進用人數(105-107 年最近一年)	
1.7 多元就業開發方案專案經（管）人數(105-107 年最近一年)	
1.8 多元就業開發方案留用人數(105-107 年最近一年)	
1.9 多元就業開發方案轉介常態職場就業人數(105-107 年最近一年)	
1.10 多元就業開發方案計畫類別(105-107 年最近一年)	☐ 社會型 ☐ 經濟型 ☐ 相對補助
1.11 組織多元就業開發方案內容類別	☐ 社會公益 ☐ 觀光休閒 ☐ 文化工藝 ☐ 地方產業 ☐ 資源環保 ☐ 社區服務 ☐ 其他類別
1.12 組織過去三年平均年收入	☐ 300 萬以下 ☐ 301-500 萬 ☐ 501-1000 萬 ☐ 1001-3 千萬 ☐ 3001-5 千萬 ☐ 5001 萬-1 億 ☐ 1 億以上
1.13 組織過去三年平均每年接受公部門補助的金額佔組織總收入之比例	☐ 30%以下 ☐ 31-50% ☐ 51-70% ☐ 71%以上
2. 你覺得你的組織參與「多元就業開發方案」後，下列敘述是否符合組織的改變？	請依據改變的程度，大幅改變、中幅改變、小幅改變、微幅改變、沒有改變，由多至少選擇。
2.1 組織財務能力提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.2 組織管理能力提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.3 組織服務更趨向專業化	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.4 組織及員工的創新或意見能予以發揮的機會提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.5 組織引進新的模式程度提升（如產品服務、思考模組、科技技術等）	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.6 組織外部溝通協調能力提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.7 組織與政府部門的互動關係提升，建立良善協力關係	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變

2.8 組織與學者專家諮詢互動關係提升，建立良善協力關係	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.9 組織與其他民間單位的互動關係提升，建立良善協力關係	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.10 組織與在地社區的互動關係提升，建立良善協力關係	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.11 組織知名度提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.12 組織為在地帶來人潮	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.13 組織活絡當地經濟	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.14 組織創造在地工作機會	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.15 組織促進在地民眾參與，提升整體凝結力、向心力	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.16 組織促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.17 組織落實使命，提供更多弱勢族群服務	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.18 確立組織發展方向，得以加速發展或升級組織服務/產業	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
3.請問您有任何其他關於組織的改變想要分享的？	
4.您的個人資料（本問卷依據個資法蒐集、處理及利用您的個人資料包含識別個人姓名、行動電話、電子郵件地址等。上述個人資料之蒐集、處理及利用，將僅限本問卷業務需要使用，並遵守個資法之規定妥善保護您的個人資訊。依有效問卷達 300 份後經隨機抽出 10 名得獎者，贈送禮券\$500。）	
您的姓名	
您的職稱	
您的電子郵件地址或電話(擇一)	

「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」 申請計畫之民間團體問卷調查（負責人）_培力就業計畫

您好：

為協助弱勢失業者透過工作及輔導過程改善就業體質，我國政府透過多元就業開發方案及培力就業計畫，由民間團體提案，經過遴選計畫溢注資源，創造公共性的在地就業崗位，為我國邁向「創新、就業、分配」經濟模式最具參考價值的標竿計畫之一。

台灣公益團體自律聯盟自 108 年 5 月起承辦勞動部勞動力發展署的「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」，此計劃欲瞭解「多元就業開發方案」及「培力就業計畫」推動後所產生之社會影響力。

這份問卷，旨在瞭解您的組織在參與勞動部「培力就業計畫」後所產生的變化與社會影響力，邀請您回饋您的觀察和想法，讓我們可以了解「培力就業計畫」所產生的成效和影響力。本問卷資料僅供此次研究分析之用，將恪守保密個人隱私原則，敬請放心填答。最後感謝您的寶貴時間與回饋！

*此份問卷請由單位負責人、總幹事/秘書長/執行長、計畫主持人或其他相同經歷者等填寫。

**依有效問卷達 300 份後，將經隨機抽出 10 名得獎者，贈送連鎖超市禮券\$500！

1.組織基本資料	回答
1.1 組織全銜名稱	_____
1.2 組織類型	☐ 協會 ☐ 基金會 ☐ 合作社 ☐ 其他，請說明 _____
1.3 組織成立時間	_____
1.4 107 年度組織全職給薪員工人數	_____
1.5 組織「培力就業計畫」專案收入費用佔組織總收入之比例(105-107 年最近一年)	☐ 30%以下 ☐ 31-50% ☐ 51-70% ☐ 71%以上
1.6 培力就業計畫進用人數(105-107 年最近一年)	_____
1.7 培力就業計畫專案經（管）人數(105-107 年最近一年)	_____
1.8 培力就業計畫留用人數(105-107 年最近一年)	_____

1.9 培力就業計畫轉介常態職場就業人數(105-107 年最近一年)	
1.10 組織培力就業計畫內容類別	☐ 社會公益 ☐ 觀光休閒 ☐ 文化工藝 ☐ 地方產業 ☐ 資源環保 ☐ 社區服務 ☐ 其他類別
1.11 組織過去三年平均年收入	☐ 300 萬以下 ☐ 301-500 萬 ☐ 501-1000 萬 ☐ 1001-3 千萬 ☐ 3001-5 千萬 ☐ 5001 萬-1 億 ☐ 1 億以上
1.12 組織過去三年平均每年接受公部門補助的金額佔組織總收入之比例	☐ 30%以下 ☐ 31-50% ☐ 51-70% ☐ 71%以上
2. 你覺得你的組織參與「培力就業計畫」後，下列敘述是否符合組織的改變？	請依據改變的程度，大幅改變、中幅改變、小幅改變、微幅改變、沒有改變，由多至少選擇。
2.1 組織財務能力提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.2 組織管理能力提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.3 組織服務更趨向專業化	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.4 組織及員工的創新或意見能予以發揮的機會提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.5 組織引進新的模式程度提升（如產品服務、思考模組、科技技術等）	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.6 組織外部溝通協調能力提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.7 組織與政府部門的互動關係提升，建立良善協力關係	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.8 組織與學者專家諮詢互動關係提升，建立良善協力關係	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.9 組織與其他民間單位的互動關係提升，建立良善協力關係	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.10 組織與在地社區的互動關係提升，建立良善協力關係	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.11 組織知名度提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.12 組織為在地帶來人潮	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變

2.13 組織活絡當地經濟	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.14 組織創造在地工作機會	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.15 組織促進在地民眾參與，提升整體凝結力、向心力	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.16 組織促進公共設施的增修、文化資產的保留或生態維護等，帶來實際效益	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.17 組織落實使命，提供更多弱勢族群服務	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.18 確立組織發展方向，得以加速發展或升級組織服務/產業	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
3.請問您有任何其他關於組織的改變想要分享的?	
4.您的個人資料（本問卷依據個資法蒐集、處理及利用您的個人資料包含識別個人姓名、行動電話、電子郵件地址等。上述個人資料之蒐集、處理及利用，將僅限本問卷業務需要使用，並遵守個資法之規定妥善保護您的個人資訊。依有效問卷達 300 份後經隨機抽出 10 名得獎者，贈送禮券\$500。）	
您的姓名	
您的職稱	
您的電子郵件地址或電話(擇一)	

附錄五 專案經（管）理人問卷

「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」 申請計畫之民間團體問卷調查_專案經（管）理人_多元就業開發方案

您好：

為協助弱勢失業者透過工作及輔導過程改善就業體質，我國政府透過多元就業開發方案及培力就業計畫，由民間團體提案，經過遴選計畫溢注資源，創造公共性的在地就業崗位，為我國邁向「創新、就業、分配」經濟模式最具參考價值的標竿計畫之一。

台灣公益團體自律聯盟自 108 年 5 月起承辦勞動部勞動力發展署的「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」，此計劃欲瞭解「多元就業開發方案」及「培力就業計畫」推動後所產生之社會影響力。

這份問卷，旨在瞭解您在參與勞動部「多元就業開發方案」後所產生的變化與社會影響力，邀請您回饋您的觀察和想法，讓我們可以了解「多元就業開發方案」所產生的成效和影響力。本問卷資料僅供此次研究分析之用，將恪守保密個人隱私原則，敬請放心填答。最後感謝您的寶貴時間與回饋！

*此份問卷請由現任或曾任計畫專案經(管)理者填寫。

**依有效問卷達 300 份後，將經隨機抽出 10 名得獎者，贈送連鎖超市禮券\$500！

0.身分分類	回答
0.1 請問你現在是否以專經(管)的身分參與「多元就業開發方案」？	☐ 是 (跳答 1.) ☐ 過去曾為組織專經(管)，現仍留在該單位(答 0.2.1，並接續 1.) ☐ 過去曾為組織專經(管)，現已離開原單位(答 0.2.2，並接續 1，並以當時專經(管)的經驗作答)
0.2.1 請問你目前的職稱？	_____
0.2.2 請問你目前的工作？	☐ 在一般工作場合全職工作 ☐ 在一般工作場合兼職工作 ☐ 自行創業 ☐ 在家待業 ☐ 其他 _____
1.個人相關資料	回答(請以「多元就業開發方案」計畫專案經(管)理人的經驗回答)

1.1 請問你組織的名稱？	_____
1.2 請問你的職稱	☐ 專案管理 ☐ 專案經理
1.3 請問你參與「多元就業開發方案」之年資？(請填數字)	_____
1.4 請問你是否曾為「多元就業開發方案」或「培力就業計畫」之進用人員	☐ 是 ☐ 否
1.5 年齡	☐ 20-29 歲 ☐ 30-39 歲 ☐ 40-49 歲 ☐ 50-59 歲 ☐ 60 歲以上
1.6 生理性別	☐ 女 ☐ 男
1.7 最高學歷	☐ 國中(含)以下 ☐ 高中 ☐ 專科 ☐ 大學 ☐ 研究所(含)以上
2. 請問在參與「多元就業開發方案」後，下列是否符合你的改變？	請依據改變的程度，大幅改變、中幅改變、小幅改變、微幅改變、沒有改變，由多至少選擇。
2.1 對於組織服務/產品專業知能提升(如文化、歷史、環境、農業等等)	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.2 溝通協調的能力提升 (如內外部、向上或向下溝通協調等)	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.3 產品開發能力提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.4 工作效率提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.5 對於商業模式及經營知能提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.6 領導力提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.7 創業能力或意願提升(如已經創業、或開始著手準備創業)	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變

2.8 每月薪資增加(和前一份工作相比)	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.8.1 承 2.8 題，參與「多元就業開發方案」後，請簡述薪資和之前的差異（如每月增加 3000 元）	_____
2.9 得以移居、返鄉或留在家鄉(或較近的地方)工作	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.9.1 承 2.9 題，因移居、返鄉或留在家鄉(或較近的地方)工作，最大的改變為何?(例如開銷下降，每月薪資可更靈活運用、儲蓄率提高、和家人有更多相處時間等)	_____
2.10 因多元就業開發方案累積的能力，自信心或成就感提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.11 對於社區的認同度提升（如對於社區更為熟悉、參與計畫感到與有榮焉等等）	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
3.請問您有任何其他關於您個人的改變想要分享的？	_____
4.您的個人資料	本問卷依據個資法蒐集、處理及利用您的個人資料包含識別個人姓名、行動電話、電子郵件地址等。上述個人資料之蒐集、處理及利用，將僅限本問卷業務需要使用，並遵守個資法之規定妥善保護您的個人資訊。依有效問卷達 300 份後經隨機抽出 10 名得獎者，贈送禮券\$500。
您的姓名	_____
您的電子郵件地址或電話(擇一)	_____

「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」 申請計畫之民間團體問卷調查_專案經（管）理人_培力就業計畫

您好：

為協助弱勢失業者透過工作及輔導過程改善就業體質，我國政府透過多元就業開發方案及培力就業計畫，由民間團體提案，經過遴選計畫溢注資源，創造公共性的在地就業崗位，為我國邁向「創新、就業、分配」經濟模式最具參考價值的標竿計畫之一。

台灣公益團體自律聯盟自 108 年 5 月起承辦勞動部勞動力發展署的「多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力評估」，此計劃欲瞭解「多元就業開發方案」及「培力就業計畫」推動後所產生之社會影響力。

這份問卷，旨在瞭解您在參與勞動部「培力就業計畫」後所產生的變化與社會影響力，邀請您回饋您的觀察和想法，讓我們可以了解「多元就業開發方案」所產生的成效和影響力。本問卷資料僅供此次研究分析之用，將恪守保密個人隱私原則，敬請放心填答。最後感謝您的寶貴時間與回饋！

***此份問卷請由現任或曾任計畫專案經(管)理者填寫。**

****依有效問卷達 300 份後，將經隨機抽出 10 名得獎者，贈送連鎖超市禮券\$500！**

0.身分分類	回答
0.1 請問你現在是否以專經(管)的身分參與「培力就業計畫」？	☐ 是 (跳答 1.) ☐ 過去曾為組織專經(管)，現仍留在該單位(答 0.2.1，並接續 1.) ☐ 過去曾為組織專經(管)，現已離開原單位(答 0.2.2，並接續 1，並說明以當時專經管的經驗作答)
0.2.1 請問你目前的職稱？	_____
0.2.2 請問你目前的工作？	☐ 在一般工作場合全職工作 ☐ 在一般工作場合兼職工作 ☐ 自行創業 ☐ 在家待業 ☐ 其他 _____
1.個人相關資料	回答(請以「多元就業開發方案」計畫專案經(管)理人的經驗回答)
1.1 請問你組織的名稱？	_____
1.2 請問你的職稱	☐ 專案管理 ☐ 專案經理

1.3 請問你參與「多元就業開發方案」之年資？(請填數字)	
1.4 請問你是否曾為「多元就業開發方案」或「培力就業計畫」之進用人員	☐ 是 ☐ 否
1.5 年齡	☐ 20-29 歲 ☐ 30-39 歲 ☐ 40-49 歲 ☐ 50-59 歲 ☐ 60 歲以上
1.6 生理性別	☐ 女 ☐ 男
1.7 最高學歷	☐ 國中(含)以下 ☐ 高中 ☐ 專科 ☐ 大學 ☐ 研究所(含)以上
2. 請問在參與「培力就業計畫」後，下列是否符合你的改變？	0 代表完全沒改變，1 代表有些微改變，5 代表程度最大
2.1 對於組織服務/產品專業知能提升(如文化、歷史、環境、農業等等)	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.2 溝通協調的能力提升 (如內外部、向上或向下溝通協調等)	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.3 產品開發能力提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.4 工作效率提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.5 對於商業模式及經營知能提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.6 領導力提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.7 創業能力或意願提升(如已經創業、或開始著手準備創業)	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.8 每月薪資增加(和前一份工作相比)	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變

2.8.1 承 2.8 題，參與「多元就業開發方案」後，請簡述薪資和之前的差異（如每月增加 3000 元）	_____
2.9 得以移居、返鄉或留在家鄉(或較近的地方)工作	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.9.1 承 2.9 題，因移居、返鄉或留在家鄉(或較近的地方)工作，最大的改變為何?(例如開銷下降，每月薪資可更靈活運用、儲蓄率提高、和家人有更多相處時間等)	_____
2.10 因多元就業開發方案累積的能力，自信心或成就感提升	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
2.11 對於社區的認同度提升（如對於社區更為熟悉、參與計畫感到與有榮焉等等）	☐ 大幅改變 ☐ 中幅改變 ☐ 小幅改變 ☐ 微幅改變 ☐ 沒有改變
3.請問您有任何其他關於您個人的改變想要分享的?	_____
4.您的個人資料(本問卷依據個資法蒐集、處理及利用您的個人資料包含識別個人姓名、行動電話、電子郵件地址等。上述個人資料之蒐集、處理及利用，將僅限本問卷業務需要使用，並遵守個資法之規定妥善保護您的個人資訊。依有效問卷達 300 份後經隨機抽出 10 名得獎者，贈送禮券\$500。)	
您的姓名	_____
您的電子郵件地址或電話(擇一)	_____

附錄六 期中審查意見及報告對照表

成之約委員

項次	建議項目	報告內容說明
1	有關各國文獻多屬就業促進方案的討論，建議多聚焦和著重與多元和培力計畫相關的方案，進而歸納出影響評估指標。	已依據建議補充就業促進方案資料，以及相關影響力指標(p.65-79)。
2	社會影響力評估的具體指標為何？調查問卷內容是否能反應計畫之社會影響力。問卷數如何分配？有效問卷預定回收幾份？問卷調查適切的對象為何？應加以描述。	已依據建議補充相關影響力指標並發展出本案初步之社會影響力評估指標(p.71-79)。 問卷調查安排內容已依建議補充(p.90-91)。
3	學者專家名單中有目前在政府任職的人員，建議不列入。同時，不同訪談對象應該規劃不同面向的訪談題綱，以拼湊出全貌。	已依建議調整深度訪談提綱內容，深度訪談名單將依建議進行(p.84-86)。
4	為擴大參與，座談會邀請對象和深入訪談對象，應予以區隔。	將依建議進行。
5	建議依據研究報告的結構分章分節撰擬。	已依建議調整報告結構。
6	本案待辦事項多，應加速辦理，另不建議使用 SROI 模式進行此案。	將依建議進行。
7	多元就業開發方案及培力就業計畫目的及方向會有所不同，在評估其影響力部分，應該有不同之考量。	本研究團隊將會透過深度訪談及座談會進行訪談及討論，並分析多元就業開發方案及培力就業計畫分別之關鍵因素。

李健鴻委員

項次	建議項目	報告內容說明
1.	選取的 3 個國家中，新加坡的方案與多元就業開發方案的關聯性低，	已於會後與發展署綜規組與創新中心重新討論，文獻探討國際的

	宜再思考其他國家的方案。	部分，以目前三個國家再行延伸。
2.	問卷內容多屬微觀問項，期中報告第 34 頁提及歐洲採社會報告標準，以質性評估為主，建議加強說明歐盟的社會影響評估作法，例如及 2009 年歐盟提出的「社會影響評估指引」評估失業者獲得平等服務、使用更多措施、得到協助情形面向等，及歐盟六國於 2005 年出版的「歐洲社會企業」中第 172、173 頁「社會企業的評估指標」(平衡計分的評估系統)，評估財務、消費者、組織、創新、社區等社會影響面向。	已依據建議補充相關影響力指標、發展出本案初步之社會影響力評估指標，並以此重新調整問卷(p.92-109)。經過深度訪談、座談會，將會得到更具體的指標。

胡哲生委員

項次	建議項目	報告內容說明
1.	本計畫對其他國家的就業扶助政策分析深入，充分掌握各國的國情特徵與政策作為的異同，現有內容已具備知識學習與政策分析的參考價值，建議可深入思考美國偏重政策執行成效，評價架構(第 11、12 頁)及英國 YEI(青年就業方案)偏重社會影響評估的理論架構之差異，再決定採何種模式。	依國際上所觀察到實際操作的趨勢，目前大部分社會影響力皆採用改變理論作為研究之基礎架構，故本研究亦使用改變理論。美國偏重政策執行成效之架構，可做為期末報告政策建議之基礎。
2.	第 45 頁「社會影響力概念尚未於政府方案中廣泛應用.....然而要找到能對應之社會影響力報告或效益評估報告並不容易」，建議可參考工程建設或公共政策制定有關的社會影響力評估理論，根據既有理論加入政策設計的參數，參考英國 YEI，建立本研究目的下的影響力評估模式。	本案主要研究對象為組織負責人及專案經(管)理人，工程或政策領域方面非現階段首要處理之議題，故採改變理論作為基礎架構，並補充相關影響力指標、發展出本案初步之社會影響力評估指標(p.71-79)。
3	本案建議可參考其他相關研究方法設計，並展現出架構、邏輯及參數。	已依據建議補充理論架構、相關影響力指標、並發展出本案初步

		之社會影響力評估指標 (p.60-79)。
4	深度訪談部分，建議可加入關於組織產出、成效及影響力的相關問題，可展現不同層次的計畫成效。	已依據建議調整深度訪談提綱 (p.84-86)。

勞動力發展創新中心 陳建成 科長

項次	建議項目	報告內容說明
1.	本計畫當初是為了解多元就業開發方案及培力就業計畫除創造在地就業外，其執行後所產生之社會影響力為何？設定為社會影響力之初探，問卷對象僅設定計畫負責人及專案經（管）理人，並無進用人員及其家人，這部分超過需求書。	已重新調整問卷調查題目 (p.92-109)。
2.	針對進用人員及其家人之問卷，問卷對象已經超越本計畫實際調查對象，有困難度，問卷內容也有偏難現象。	已重新調整問卷調查題目 (p.92-109)。

綜合規劃組 黃雅鈴 科長

項次	建議項目	報告內容說明
1.	請加入國內文獻資料、包括多元、培力計畫、台灣社會影響力發展概況、社會影響力定義、指標之介紹及說明。	依據建議補充社會影響力相關資料(p.6-23)，以及多元就業開發方案及培力就業計畫脈絡(p.24-28)。
2.	深度訪談是否依不同對象有不同提綱?另題目用語不易理解，建議淺白化	已依據建議重新調整訪談題綱 (p.84-86)。
3.	座談會北中南專家學者重覆多，建議盡量邀請不同專家學者，蒐集各方意見。	將依建議進行。
4.	比照正式論文格式調整，所有外文圖表附上中譯。	已依據建議調整，所有外文圖表附上中譯。

5	研究方法步驟以一張圖表呈現，過於簡略，請補充文字敘述。	依據建議補充研究方法及進度說明(p.80-91)。
---	-----------------------------	---------------------------

綜合規劃組 劉公君 視察

項次	建議項目	報告內容說明
1.	期中報告封面右上角應註明 GRB 系統編號及機關計畫編號。	已依據建議於期中報告封面右上角應註明 GRB 系統編號及機關計畫編號。
2.	第 31 頁表 1.美國、英國及新加坡促進案例介紹與影響力評估作法簡易比較表建議新增方案成效欄。	已依據建議重新調整表格(p.57-59)。

附錄七 期末審查意見及報告對照表

胡哲生委員

項次	建議項目	報告內容說明
1	研究設計中對「多元/培力」執行過程中諸多影響因素，思考的相當細膩完整，訪談稿冗長廣泛，建議訪談稿精簡重點描述。	已依據建議補充深度訪談多元培力執行單位之主要改變歸納(p.96-101)。
2	第三、四、五章分別對「深度訪談」、「座談」、「問卷調查」不同性質資料予以分析，其中「深度訪談」與「座談資料」的語言文本資料，應該有更細緻的分析方法，例如主軸編碼、開放編碼等，得到更結構化、精練化、表/圖方式的展現成果。	已依據建議於深度訪談章節補充多元培力執行單位之主要改變歸納(p. 96-101)，並於座談會章節重新調整呈現方式(p.135-138)。
3	「結論」應更正面的回答「多元/培力」的社會影響，「建議」著重多元/培力現況執行效率改善。點出「多元/培力」的政策走向，或確認未來的服務對象/方法。	已依建議重新改寫結論與建議(p.212-229)。
4	目前的分析結果比較著重於「多元/培力」案執行者感受，其對「多元/培力」政策走向是有參考性。	已依建議重新改寫結論與建議(p.212-229)。

李健鴻委員

項次	建議項目	報告內容說明
1.	研究報告第 188 頁(圖 16)的多元培力計畫執行單位影響力地圖，提出多元培力計畫執行單位在參與計畫後，短中長期的改變，未區分不同計畫類型的執行單位在改變上的差異，建議依照 P.156 的分析結果，修改調整，將不同計畫類型改變情形加以區分，呈現不同社會影響力地圖。	已依建議重新改寫結論與建議(p.212-229)。

2.	研究報告第 156 頁分析結果:不同計畫類型對於永續能力、社會關係、社區發展之改變程度有顯著差異,即多元社會型的改變較多元經濟型、相對補助型的改變小,而且不同計畫類型對於社會福祉的改變,無顯著差異,但是多元社會型係以服務協助弱勢、福利服務為目標,為何卻對於社會福祉的改變,無顯著差異?另外,多元社會型計畫在永續能力、社會關係、社區發展的改變程度都比多元經濟型、相對補助型小,是否代表多元社會型計畫的執行單位在參與計畫後,產生的整體改變都十分有限?則多元社會型計畫的社會影響力是否偏小?建議應修改議題之陳述方式與文字。	本研究依需求書針對計畫之執行單位及專案經(管)理人調查研究,未擴及其他利害關係人,故僅以執行單位及專案經(管)理人之結果,並不足以說明各計畫整體社會影響力之差異,亦不能夠因此斷定多元社會型產生之社會影響力較其他計畫小。已依建議新增討論說明(p.219-221)。
3.	研究之政策建議,提出整合各部會資源、重新思考定位等建議,涉及政策建議之可能後果及可能性,建議應謹慎為宜。	已依建議重新改寫結論與建議(p.212-229)。

王鵬超委員

項次	建議項目	報告內容說明
1.	計畫 188 頁第二行執行單位“未”因參與計畫而有顯著改變,但下面又說改變真實存在,似乎有所矛盾。	正向改變皆真實存在,然部分構面未因參與計畫之類別不同而達顯著「差異」。此段落已重新改寫(p.213-214)。
2.	研究及結論偏重於多元培力計畫對於單位及參與人員本身的改變,但對於單位及人員改變後帶來的社會影響力差異評估並不夠深入,以表 16 及表 17 而言,單位正向改變與否(足夠正面成果)與單位社會影響力增加兩者間是否有實質關聯,或是關聯程度高低等在報告能更清楚。	已依建議重新改寫結論與建議(p.212-229),並於研究限制說明本研究之限制(p.228-229)。

3	對於因為多元培力計畫帶來顯著改變的單位與沒顯著改變單位間的差異因素分析，以及這樣的差異因素所帶來的社會影響力差異，也希望再敘明。	已依建議重新改寫結論與建議(p.212-229)，並於研究限制說明本研究之限制(p.228-229)。
4	因為不同計畫型態初始宗旨並不一樣，結論應該呈現不同計畫型態對單位帶來的改變差異為何，以及造成的社會影響力差異為何，而非統一呈現。	已依建議重新改寫結論與建議(p.212-229)，並於研究限制說明本研究之限制(p.228-229)。
5.	除了因為不同型態計畫之外，不同區域或是不同服務面向的單位經過多元培力計畫後的變化也會不一樣，應該多著墨在這些差異的分析，對之後各分署在評估轄區內單位會更有參考價值。	已依建議新增不同分署的討論(p.173-174，p.199)，並於研究限制說明本研究之限制(p.228-229)。
6.	建議對單位計畫內容評估或是審查可以增加經濟面或是社會面的占比，對後續做社會影響力成效的長期追蹤會有所幫助。	已依建議新增(p.226-227)

勞動力發展創新中心 陳建成 科長

項次	建議項目	報告內容說明
1.	本計畫緣起是為了解多元就業開發方案及培力就業計畫之社會影響力，因國內社會影響力研究尚在起步，因此定為初探，建議架構章節增加研究發現，結論各段落增加小標題。	已依建議重新調整建議架構章節，並增加小標題(p.212-229)。
2.	政策建議部分，建議先陳述本計畫性質、優、劣，再增加有關優化臺灣就業生態論述。	已依建議重新調整建議架構章節中內容呈現(p.212-229)。

綜合規劃組 蕭惠文 副組長

項次	建議項目	報告內容說明
1.	建議在文獻探討中，加入對於多元社會	已依建議新增對於多元社會

	型、多元經濟型、多元經濟型相對補助以及培力等之描述說明，以對應至後續問卷分析之討論。	型、多元經濟型、多元經濟型相對補助以及培力等之描述說明(p.36-40)。
2.	政策建議的部份，建議部分重新改寫、整合，一部分可對應政策目標、一部分可說明未來調整。	已依建議重新調整建議架構章節內容 (p.212-229)。
3.	各部會資源整合的部份，建議以提供資源的方向調整。	已依建議重新調整建議架構章節內容 (p.212-229)。

綜合規劃組 吳敏華 專委

項次	建議項目	報告內容說明
1.	第 88 頁爬梳理論所產生之初版評估構面指標，藉由深度訪談、座談會等調整過程，最後發展出的評估構面指標，建議增加中間關聯說明。	已依建議新增發展評估構面指標的過程(p.208-211)。
2.	結論內容，僅呈現多元培力整體說明，建議依顯著差異之實際結果，分別說明。	已依建議重新改寫結論與建議(p.212-229)。
3.	小標較為簡略，建議提列內文重點調整。	已依建議通篇調整。

綜合規劃組 劉公君 視察

項次	建議項目	報告內容說明
1.	第 22 頁表 1 SIA 的十大挑戰及第 27 頁表 2 DV, SRS, SROI 簡易比較表，表頭字體過小請調整，其他表亦有相同狀況請一併調整。	已依建議通篇調整。
2.	第 26 頁有關社會影響力評估工具資料較多請以表格方式說明。	已依建議調整(p.24-25)。
3	第 31 頁圖 1 及第 35 頁圖 5 文字過小，請調整。	已依建議調整(p.35)。
4	第 59 頁圖 8 英文標題方向錯誤，請調整。	已依建議調整(p.58)
5.	第 115 頁標題「所謂專案經(管)理人」	已依建議重新改寫(p.119)

	似有不妥，請調整。	
6.	第 133、134 頁政策建議之標題有關計畫彈性釋放及培力課程定義不清，請重新解釋希望呈現之內容。	已依建議重新改寫(p.137-138)
7.	第 190 頁根據本研究調查，幾乎所有受訪單位皆表示行政作業繁瑣，因此研究團隊應提出那些行政作業應簡化之作法。	已重新改寫(p.225-226)
8.	第 193 頁中長期政策建議有關「接續之相關方案，則建議跳脫原有之模式，做出結構性的改變，將資源回應至國際趨勢，例如聯合國永續發展目標等。」，請舉例說明。	已重新改寫建議章節(p.225-228)