

精誠資訊股份有限公司

「菁英養成實習生計畫」

社會投資報酬率報告書

SYSTEMX

2025 年 5 月

版本：20250524-r12

目錄

第一章	精誠資訊菁英養成實習計畫背景.....	1
第一節	菁英養成實習計畫專案.....	1
第二節	菁英養成實習計畫專案之社會效益評估範圍與目標.....	1
第二章	社會投資報酬率之研究方法.....	3
第一節	社會投資報酬率分析方法之內涵.....	3
第二節	採用社會投資報酬率分析方法之原因.....	5
第三節	SROI 之研究限制.....	5
第三章	描述事件鏈.....	6
第一節	利害關係人之界定.....	6
第二節	菁英養成實習計畫之投入與產出.....	8
第三節	菁英養成實習計畫之成果衡量.....	10
第四章	專案社會投資報酬率之分析結果.....	17
第一節	社會投資報酬率計算結果.....	17
第二節	敏感度分析.....	17
第三節	驗證分析結果.....	18
第五章	結論與管理意涵.....	19
第一節	結論.....	19
第二節	管理意涵.....	19
參考文獻.....		21
附錄二	利害關係人之四大影響力因子及 SROI 分析結果.....	22

第一章 精誠資訊菁英養成實習計畫背景

本章共分二節，分別說明精誠資訊公司推動菁英養成實習計畫之專案內涵，以及菁英養成實習計畫專案之社會效益評估範圍與目標。

第一節 菁英養成實習計畫專案

全球人才爭奪戰長期以來是企業面臨的嚴峻挑戰，台灣也正處於人才短缺的挑戰之中。根據萬寶華《2024 全球人才短缺調查》顯示，在台灣有 73% 的雇主面臨徵才困難，且最難招募之人才為資訊科技與數據人才（占比 35%）；此外，勤業眾信《2023 CxO 調查》亦指出，台灣因面臨少子化，人口呈現自然減少的趨勢，取得並留住人才已是公司重大的內部風險之一。

為能協助組織提早儲備軟體人才，精誠資訊股份有限公司（以下簡稱精誠資訊公司）長期秉持「科技行善 Tech For Good」的永續精神，在人才培育方面，針對各年齡層規劃執行不同專案。其中菁英養成實習計畫專案（SEI, Systex Elite Internship Program）（以下簡稱 SEI 實習計畫）以優秀實習生畢業後轉正為主要目的，SEI 實習計畫自 2014 年發起，每年提供百位暑期與長期實習名額，提前為組織培育資訊科技、軟體開發之技術人才，試圖解決組織軟體人才短缺問題。

第二節 菁英養成實習計畫專案之社會效益評估範圍與目標

一、評估專案名稱

精誠資訊股份有限公司 SEI 實習計畫

二、專案評估範圍

2024 年實習計畫專案

三、專案評估期間

2024 年 7 月 1 日至 2025 年 4 月 30 日

四、專案目標

回應企業永續精神「科技行善 Tech For Good」，精誠資訊公司提供實習生暑期與長期實習計畫，於實習期間安排同學參與由高階主管授課的產業應用課程，並由公司安排內部 Mentor 指導學生進行實作訓練，參與同學透過實習的體驗能

夠更了解精誠資訊之企業經營及工作職位之實務運作，在實習階段表現優異的實習生可獲得公司留任之正式聘僱邀請，提早培育組織軟體人才。據此，本實習計畫的專案目標有二，其一為協助同學了解資訊服務業運作情形，提早適應職場，提升同學職場硬、軟實力；其二為透過實習計畫儲備公司所需要之資訊科技、軟體開發、數據分析等人才。

五、專案內容說明

本次評估範圍為 2024 年 SEI 實習計畫，期間為 2024 年 7 月 1 日至 2025 年 4 月 30 日；2024 年 SEI 實習計畫之主題為「Ai4iA 生態圈」，其活動內容如下說明。

- (一) 高階主管實務課程：共安排 10 位高階主管與實習生授課，主題包含精誠資訊公司五力技術發展策略藍圖、微服務、資安、永續、金融科技、數據等行業應用課程。
- (二) 新創講座：精誠資訊公司與永訊智庫合作，邀請其創辦人李振北分享其創業心路歷程以及其組織業務內涵，開闊公司實習生視野。
- (三) AI 素養與商業設計課程：精誠資訊公司與國立台北商業大學商業設計與管理系溫明輝老師、林鼎淵老師，以及數據決策公司尹相志技術長講授 GenAI 課程與商業設計課程，提供實習生不同專業領域知識，且與時俱進，了解最新 AI 發展趨勢。
- (四) 企業參訪：共安排 2 家企業分別為 Hahow（思哈股份有限公司）與 Microsoft（台灣微軟股份有限公司）進行實習生企業參訪，藉此提供實習生未來職涯發展不同視野。
- (五) 專題實作競賽：結合精誠資訊公司內不同單位之業務需求，以分組競賽形式，安排實習生 GenAI 實務應用的專題實作，強化實習生實務與解決問題、團隊合作的能力，由精誠資訊公司內高階主管擔任評審，評選前三名給予表揚。

為了追蹤實習進展，於實習計畫中安排兩階段之問卷調查。第一階段於實習滿 6 個月時，進行期中關懷問卷，了解學生和主管在這段期間的感受與學習成果。接著，在 12 個月期滿時，進行第二階段之問卷調查，全面分析專案的影響，著重於學生與主管在專案中的成長與收穫。

第二章 社會投資報酬率之研究方法

本章共分三節，分別說明社會投資報酬率分析方法之內涵，進而呈現本計畫採用社會投資報酬率分析方法的原因，以及本計畫之研究限制。

第一節 社會投資報酬率分析方法之內涵

本計畫專案採用社會投資報酬率（Social Return on Investment, 以下簡稱 SROI）的方式進行分析，此分析方法最早於 1997 年由美國的羅伯企業發展基金（Roberts Enterprise Development Fund, REDF）開發，用於評估非營利組織和社會企業的成效（李宜樺等，2017）。2008 年，英國政府與蘇格蘭政府開始推廣 SROI 方法，並由英國內閣第三部門辦公室資助 SROI 指南的撰寫。目前主要用來衡量社會、環境和經濟價值的工具，旨在以量化方式呈現投資所帶來的社會影響（李宜樺等，2016）。

SROI 係將產出的成果轉化為貨幣的形式，以利於計算整體投入與產出的比例，Tuan 與 Emerson 提出以 SROI 的架構衡量非營利事業的價值，其中將非營利組織投資後所創造之價值分為經濟價值（Economic value）、社會價值（Social value）與社會經濟價值（Socio-economic value）等三種。經濟價值意指投資所創造的財務報酬，如以投資報酬率、負債淨值比、本益比等值來衡量社會經濟活動；社會價值指的是資源、投入、過程或政策等，在與提升個人或社會整體生活連結時所產生的影響；社會經濟價值是將社會價值量化、貨幣化後的價值指標。在價值轉換的過程中，仍會面臨某些社會價值難以貨幣化的困境，藉由 SROI，非營利組織得以評估所投入資源（如：非營利組織提供的訓練課程、初期就業機會）及其成果（如：個人或家庭所得的增加、社會失業津貼支出減少、健全身心發展、犯罪率降低等）之間的比例。雖然 SROI 將產出的成果轉化為貨幣，但金錢僅是一種表現與溝通且廣被接受的衡量形式，SROI 所呈現的不僅是金錢流動的比例，而是整體社會產出的價值（Nicholls, Lawlor, Neitzert and Goodspeed, 2012）。

SROI 可用來分析整個組織所產生的社會價值，也可以分析組織內某一特定的工作，其操作方式可以由組織內部進行或由外部研究人員進行。Rotheroe 及 Richard（2007）認為 SROI 的研究是立基於對話關係（dialogue-based relationship）之上，需要蒐集足夠的資訊（包含特定的人事物、組織的運作或功能甚至是社會環境）後方能進行個案研究。SROI 方法主要包含六大分析步驟，並遵從七大原則，分別說明如下。

一、SROI 之六大步驟

(一) 界定範圍 (Scoping)

明確專案的範圍、目標、利害關係人及活動的時間和地點。

(二) 描繪成果 (Mapping Outcomes)

透過利害關係人參與，識別投入 (Inputs) 與活動產出 (Outputs) 之間的連結和預期社會影響。

(三) 蒐集與評估成果 (Evidencing and Valuing Outcomes)

將質性的成果轉換為量化數據，並用貨幣形式評估其價值，如降低醫療成本或提升收入。

(四) 確認影響範圍 (Establishing Impact)

剔除與專案無直接關聯的影響因素，以確保計算出的成果真實反映專案的成效。

(五) 計算 SROI (Calculating)

透過公式「 $SROI = \text{總現值} \div \text{總投入}$ 」，計算投資報酬率。

(六) 溝通與改進 (Communicating and Improving)

公開報告結果，確保透明性並利用結果改進未來專案的設計和執行。



圖 2-1 SROI 分析之六大步驟

二、SROI 之七大原則

(一) 利害關係人參與 (Involve Stakeholders)

涉及所有受影響的群體，以確保計算的全面性。

(二) 理解變化 (Understand What Changes)

清晰呈現專案帶來的短期與長期變化。

(三) 為重要成果定價 (Value the Things that Matter)

將社會價值貨幣化，以利於決策。

(四) 只包含重要資訊 (Only Include What is Material)

聚焦對報告使用者有決策影響的成果。

(五) 不誇大成效 (Do Not Over-Claim)

排除無法直接歸因於專案的成果。

(六) 保持透明 (Be Transparent)

詳細說明計算過程及假設。

(七) 驗證結果 (Verify the Result)

透過內部或第三方審核，提升報告的公信力。

第二節 採用社會投資報酬率分析方法之原因

根據本計畫專案的屬性，採用社會投資報酬率 (SROI) 的方式進行分析具有下列優點。

- 一、採用 SROI 方法可透過貨幣單位明確地表達出社會價值。
- 二、採用 SROI 方法可更聚焦於計畫執行前後的成果展現。
- 三、採用 SROI 方法可與國際永續趨勢接軌。
- 四、採用 SROI 方法已獲得企業、社會及學術等各界的重視。
- 五、SROI 方法步驟清晰，有助於辨識各利害關係人的成果及社會價值。

第三節 SROI 之研究限制

本計畫試圖在有限的時間及資料中進行全面的 SROI 計算，在納入對象及蒐集資料方面仍具有限制。首先在對象方面，學校單位由於受限於本年度訪談及問卷分析時間，故在成果計算部分暫未納入。此外，在蒐集資料方面，目前在財務代理變數的呈現內容上以期中訪談資料為主，待期末完整報告階段將以參與全程之實習生進行資料蒐集，在財務代理變數上的呈現將更兼顧全面性。

第三章 描述事件鏈

本章共分三節，分別說明與本計畫具關聯之利害關係人界定、釐清與聚焦等內涵，菁英養成實習計畫之投入與產出，菁英養成實習計畫之成果衡量等。

第一節 利害關係人之界定

一、利害關係人辨識與範疇

將根據 2024/7/1-2025/6/30 的 SEI 實習計畫專案目標以及過程中會直接影響與間接影響的對象，進行初步的辨識與分類，我們將對象由內向外分類為三個層次，規劃與執行團隊、直接/間接接觸影響對象，以下為各利害關係人之對象與範疇。

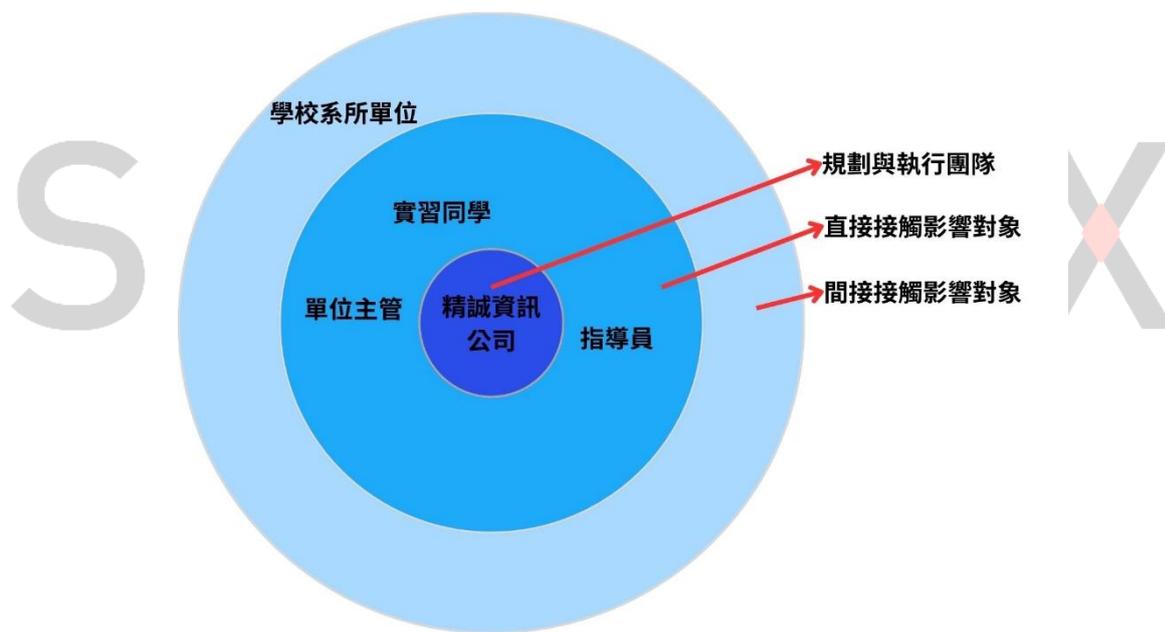


圖 3-1 SEI 實習計畫之利害關係人範疇

表 3-1 利害關係人及其說明

利害關係人	分類層次	說明
精誠資訊公司	規劃與執行團隊	規劃與執行 SEI 實習計畫的團隊。
單位主管或指導員 (mentor)	直接接觸影響對象	篩選指標：2022 年至 2024 年，連續三年內都有受指導的實習生轉正人數之單位主管或指導員 (mentor 的意見具有參考性、“連續三年”具有延續性、在指導下實習生有留用)。
實習同學	直接接觸影響對象	符合 2024 年 7 月 1 日至 2025 年 6 月 30 日於精誠資訊公司 (含子公司) 實習的同學皆納入本次評估範圍
學校系所單位	間接接觸影響對象	有承辦實習計畫的系所單位

二、利害關係人釐清與聚焦

本部分說明利害關係人納入與排除的判斷及說明，詳如表 3-2 所示。

表 3-2 利害關係人之釐清

利害關係人	判斷說明	納入/排除
精誠資訊	由於精誠資訊為 SEI 實習計畫的規劃與執行團隊，參與期間有多項投入，並為各利害關係人的聯繫者，因此判斷會對結果產生有效的影響，故納入計算。	納入
主管或 Mentor	主管或 Mentor 在 SEI 實習計畫中負責實習生的直接指導與評估，對實習生的技能成長、工作效率及職場適應有明顯的影響力，透過成果衡量發現主管或 Mentor 在該期間有明顯的正向變化，故納入計算。	納入
實習生	實習生在 SEI 實習計畫中是主要目標對象，透過成果衡量發現，實習生的技能成長、職場適應能力可以對個人帶來長期影響，間接提高精誠資訊的投資回報，故納入計算。	納入
學校	學校在 SEI 實習計畫中負責挑選並推薦學生參與實習，透過成果衡量發現，學	納入

利害關係人	判斷說明	納入/排除
	校與精誠資訊合作能提升教育品質及畢業生就業，進一步擴大社會價值與影響範圍，故納入計算。	

三、專案事件鏈

為了追蹤實習進展，計畫中安排了兩次問卷調查。於實習滿6個月時，進行期中關懷問卷，了解學生和主管在這段期間的感受與學習成果。接著，再度進行深度訪談，全面分析專案的影響，特別是學生及主管在專案中的成長與收穫，此外在組織層面則將分析人力資源處在招募人才及企業雇主品牌的成果。



圖 3-2 投入產出與成果之分析節點

第二節 菁英養成實習計畫之投入與產出

一、專案投入

主要經費為精誠資訊的人事費用、實習計畫投入之業務活動費用，以及相關分析人員的時間成本，在此計畫執行的過程中，將會由精誠資訊、產學合作學校一同完成分析報告。

(一) 精誠資訊執行團隊

1. 拜訪學校與執行實習說明會（含辦理場次、交通成本、主管演講成本。）

2. 招募活動（校園徵才博覽會、系所實習媒合會；統計場佈成本、工作人員之出勤交通成本。）
3. 履歷篩選、面試安排（承辦人員人工時間成本）
4. 暑期計畫活動費用成本
5. 提供學習資源成本（線上學習 Hahow 平台學習帳號）
6. 安排企業參訪（工作人員時間成本）
7. 專題實作競賽之獎項製作與活動規劃成本
8. 六日加班費用（例如：參與大學校園招募之人員週末出勤延長工時）
9. 外聘講師費用

（二）單位主管

1. 面試時間
2. 實習生實習期間指導的時間成本
3. 內聘講師費用（例如：實務課程）

（三）學校

1. 老師訪視時間成本（含出勤人天工時薪資成本及通勤成本，時間估算為 1 小時。）
2. 系所舉辦實習說明會、實習媒合會議（含場地費用、承辦人員時間成本。）

二、專案產出

本計畫以實習計畫專案進行問卷調查及深度訪談，主要原因為：(1) 內容皆可被量化；(2) 取樣對象皆為相關科系；(3) 實習工作模式相同；(4) 了解實習專案成果效益。其中問卷總樣本數為實習生 75 位、主管 41 位、學校 77 所；訪談對象則包含實習生 7 位、主管 8 位，詳見表 3-3。

表 3-3 年度問卷及訪談人數統計

項目類型	對象別	參與計畫人數/家數	回卷/訪談數量	完成率
問卷調查	實習生	105	105	100%
	主管/mentor	107	107	100%
	學校	77	22	20%
深度訪談	實習生	75	7	9.3%
	主管/mentor	41	8	19.5%
	精誠主辦	2	2	100%

註：學校單位為間接影響對象，本年度以發送問卷進行意見蒐集，並未進行訪談。

註：本表為 113 年參與實習生計畫對象之人數，考量訪談期間為 114 年 2~3 月份，故

訪談對象母體人數以 113 年 7 月起參與全年度計畫之學生及對應主管人數計算，不含 113 年 10 月加入計畫之學生。

第三節 菁英養成實習計畫之成果衡量

一、利害關係人分析

透過問卷以及訪談實習生、主管/mentor 以及學校，分析利害關係人預期/非預期地改變的項目，如下表 3-4 所示。

(一) 精誠資訊

- 1.背景：提供實習生暑期與長期的實習計畫，讓參與計畫的同學提早體驗職場，也可以透過實習機會更了解精誠，並給予參與計畫的長期實習生轉任正職同仁的機會。
- 2.成果：提升雇主品牌、提升招募成果效率

(二) 主管及 Mentor

- 1.背景：每位參與實習計畫之實習生將由公司安排專屬輔導員 mentor 給予指導，由主管或 mentor 提供執行專案內容之協助、工作技能指導、經驗傳承、團隊運作之引導等。以減少實習生之職場探索，快速與職場連結。

2.成果：

(1) 提升主管領導技巧

根據精誠的主管或 Mentor 表示，主管在指導實習生過程中，領導能力和人際互動技巧獲得顯著提升（4.3 分）。多位主管或 Mentor 提到，透過定期檢核工作進度、Code Review 和每日早會，主管或 Mentor 不但能掌握實習生的進度，還能針對問題及時提供引導。例如，有主管或 Mentor 透過引導實習生解決問題的思路並分享技術知識，來培養因材施教的能力（4.3 分）。另外，為幫助實習生快速融入工作環境，主管或 Mentor 們安排針對性任務。例如，基礎程式開發作業及參與技術會議，這些指導方法能夠進一步強化主管或 Mentor 的領導技巧。

(2) 提升主管形象

精誠的主管或 Mentor 採取的多樣化措施有效提升其專業形象和親和力。例如，透過建立開放的溝通渠道，鼓勵實習生隨時提問，降低階層間的隔閡，讓實習生在工作適應過程中能夠擁有成就感與認同感（4.3 分）。其中部分主

管或 Mentor 會定期與實習生進行一對一面談，安排顧問諮詢，並適時關心實習生是否需要幫助，這樣的指導方式能夠塑造親和且專業的領導形象。同時，透過不定期的技術檢討與會議溝通，主管或 Mentor 展現了對實習生成長的重視，為該部門建立良好的管理典範。

(3) 強化系統化指導策略

精誠的主管或 Mentor 指導實習生的過程使用系統化的管理方式。例如，初期採取共通教學模式，隨後依部門發展領域分組，並由小組長帶領進入實際專案歷練，主管或 Mentor 還會根據工作表現逐步提高任務的難度，另外，主管或 Mentor 會透過日常的追蹤進度與問題回報，來及時追蹤學習成果並進行調整，並確保實習生能在實習過程中不斷進步。

(三) 實習生

1. 背景：每位參與實習計畫之實習生將由公司安排專屬輔導員 mentor 指導，協助執行專案內容，減少迷惘探索時間，能快速與未來職場做連結。

2. 成果：

(1) 職涯目標更清晰

於精誠實習的實習生表示，實習過程幫助他們認識自身的優勢與不足，尤其是透過參與公司靜態與動態方向的任務，逐漸找到興趣點與未來職涯的可能方向。例如，其中一位實習生有提到，實習促使他思考如何規劃下一步，並朝向更專業與多元的發展進行探索。

(2) 更了解職場情境與文化

於精誠實習的實習生表示，實習初期對環境不熟悉，但透過主管或 Mentor 漸進的指導與支持，實習生能快速融入組織文化，因此實習生在實習期間不但能更熟悉實際公司運作的方式（總分 4.7），也學到了人際互動的重要性（總分 4.7），包括如何有效與主管或 Mentor、同事溝通和合作，以及其中一位實習生有提到，這段實習期間學到很多實際工作時的情境。同時，根據精誠的主管或 Mentor 表示，實習生於實習期間具備良好的合作精神以及溝通技巧。

(3) 提升技能成長與效率

根據於精誠實習的實習生回覆的問卷顯示，實習生普遍認為主管或 Mentor 的指導對其技能成長與效率提升有重要幫助。例如，實習生對於「工作技能成長」、「工作內容與專案執行熟悉度」及「工作效率提升」的評價皆為 4.8 分，反映出整體的指導效果。同時，根據精誠的主管或 Mentor 表

示，實習生於實習期間，願意主動追求新技能與了解相關技能資訊。

(4) 心理上的成就感與自我提升

根據於精誠實習的實習生回覆的問卷顯示，實習生對整體經驗反應積極，多數實習生認為這段期間學到許多與實際工作相關的經驗，增強對未來職場適應的信心，實習生對於實習所學的符合期待程度（8.4分）及成就感（8.3分）的評價接近，顯示整體實習經驗基本滿足預期，並在實習過程中感受到心理上的成就感與自我成長，但幾位實習生也反思自身在時間管理與技能熟練度上的不足。例如，其中一位實習生有提到，完成某些任務的時間超出預期，從而意識到需提升效率與專業能力。

(四) 學校

1. 背景：學校系所與精誠資訊合作實習生計畫，可協助推廣學生專業上理論與實務之整合，並與企業具有產學合作的連結性。

2. 成果：

(1) 強化學校教育與實務連結

根據學校主任/老師/助教回覆的問卷顯示，學校認為精誠資訊的實習內容、教育目標及學生需求的契合程度為 4.5 分，說明該實習計畫能夠有效補足學校在實務教育部分的不足。多數學校回覆的問卷提到，透過精誠資訊的專案學習與技能訓練，能夠提升學生在軟體開發、團隊合作與問題解決的能力，並進一步強化學校教育與職場實務的銜接，為學生的職涯發展打下良好的基礎。

(2) 建立更深入的產學合作關係

根據學校主任/老師/助教回覆的問卷顯示，學校認為實習計畫為建立企業合作關係提供明顯的效益（18票），並認為合作關係的順暢程度高達 4.9 分。學校回覆的問卷提到，透過精誠資訊的實習計畫，學生不但能快速融入職場，還能更加了解對該產業的市場需求，這對企業和學校起到的雙贏作用。

(3) 提升學生就業競爭力

根據學校主任/老師/助教回覆的問卷顯示，精誠資訊的實習計畫被認為能有效提升學生的就業能力及學校的畢業生就業率（4.9分）。例如，學校回覆的問卷提到，透過循序漸進的技能訓練與企業反饋機制，學生在團隊合作、專案執行及溝通能力上都有進步，且期望多位學生能夠在畢業後獲得在精誠資訊的留任機會。

(4) 提升學校聲譽與招生競爭力

根據學校主任/老師/助教回覆的問卷顯示，精誠資訊的實習計畫對學校的正面效益包括提升招生競爭力（15 票）及學校聲譽（10 票）。學校回覆的問卷提到，學生在實習過程中展現出的專業態度以及工作應對能力，能夠為學校贏得良好的口碑，並且強化學校在業界影響力。

(5) 改善學生實習計畫參與率

根據學校主任/老師/助教回覆的問卷顯示，精誠資訊在吸引學生參與實習計畫方面還有改進空間。學校建議在舉辦說明會以及企業參訪時進行心得分享，來進一步提高學生對實習的興趣和了解。另外，學校期望增加一般學生以及外籍生的實習名額，並提高薪資待遇，來吸引更多學生參與實習計畫。

表 3-4 各利害關係人預期/非預期的改變

利害關係人	預期/非預期的改變
精誠資訊	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提升僱主品牌 2. 提升招募成果效率 3. 招募成本降低
主管	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提升主管領導技巧 2. 提升主管形象 3. 強化系統化指導策略
實習生	<ol style="list-style-type: none"> 1. 職涯目標更清晰 2. 更了解職場情境與文化 3. 提升技能成長與效率 4. 心理上的成就感與自我提升
系所單位	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強化學校教育與實務連結 2. 建立更深入的產學合作關係 3. 提升學生就業競爭力 4. 提升學校聲譽與招生競爭力 5. 改善學生實習計畫參與率

二、成果持續期間

成果持續發生的時間因對象與成果類型不同而有所差異。本研究依據各利害關係人的回饋，加以平均計算各項成果的持續期間。

在實習生部分，多數回饋顯示成果的持續時間介於 1 年至 20 年之間，依成果類型不同有所差異。例如：「職涯目標更清晰」與「更了解職場情境與文化」的持續期間平均分別為 7 年以及 3 年，而「提升技能成長與效率」則可持續 2 年至 10 年。另外，「心理上的成就感與自我提升」的回饋時間範圍較廣，部分受

訪者認為影響可持續 1 年，亦有回饋顯示可達 6 年。

在主管部分，回饋顯示各項成果的持續期間大多為 1 年，少數回饋顯示可持續 2 年以上。例如：「優化主管的問題解決與決策能力」的持續時間平均約為 2.5 年，而「增強績效管理與回饋技巧」持續時間平均約 2.3 年，本研究綜合分析實習生與主管的回饋結果，並計算各項成果的平均持續期間，以確保 SROI 評估的客觀性與準確性。

三、影響力因子

在計算社會投資報酬率（SROI）時，為了避免誇大專案的影響，需要考慮一些可能影響結果準確性的因素。此四項「影響力因子」目的在於剔除非專案直接造成的影響，從而更加真實地反映專案的社會效益。將各項影響力因子之說明，分列如下。

（一）無謂因子（Deadweight）

無謂因子是指即使專案未執行，某些改變也可能自然發生的比例。

（二）歸因因子（Attribution）

歸因因子指在觀察到的改變中，有多少比例要歸因於其他因素的貢獻。

（三）衰減因子（Drop-off）

衰減因子表示隨著時間的推移，專案帶來的影響可能逐漸減弱。

（四）轉移因子（Displacement）

轉移因子是指專案可能解決了一個問題，但將問題轉移到其他地方。

表 3-5 影響力因子分析結果統計表

利害關係人	成果	無謂因子	移轉因子	歸因因子	衰退因子
主管	提升主管領導技巧	69%	0%	50%	16%
	強化主管培育人才工作技能的能力	44%	0%	44%	16%
	提升主管的溝通與影響力	63%	0%	56%	22%
	增強績效管理與回饋技巧	47%	0%	56%	31%
	優化主管的問題解決與決策能力	53%	0%	53%	22%
實習生	職涯目標更清晰	25%	0%	29%	11%

利害關係人	成果	無謂因子	移轉因子	歸因因子	衰退因子
	更了解職場情境與文化	39%	0%	21%	18%
	提升技能成長與效率	25%	0%	46%	18%
	心理上的成就感與自我提升	29%	0%	29%	29%
精誠	提升企業品牌形象與影響力	50%	0%	0%	0%
	提升招募成果效率及降低成本	50%	0%	0%	0%

四、影響因子的財務代理變數設計

財務代理變數為是指用來「貨幣化非財務成果」的一種可被量化的金額表示，當某個社會成果（如心理健康改善、自信心提升、社會連結增強）本身無法直接用市場價格衡量時，就需要透過一個間接對應的金額數值來作為其代表性的金額來推估其數值，此推估數值即稱為「財務代理變數」。以下為本計畫所採用的財務代理變數的問題範例，完整的題項詳列如附錄一所示。

財務代理變數之題項範例：

【主管版訪談大綱例題】

這是一組關於財務代理變數的問題，請您根據指導實習過程中所獲得的成果，將其轉換成金額，選擇您認為最接近的選項。您可以參考選項中的例子，並想像這些成果對您來說值多少錢，或您願意花多少錢來換取這些收穫。如果選項中沒有符合的情況，您也可以自行填寫您認為合適的金額。

(1) 當指導實習生讓您感到「提升主管領導技巧」，如果用金額來衡量，請選擇最接近的選項。(單選)

*「提升主管領導技巧」定義為：透過指導實習生，主管可學習有效分工、決策制定與進度管理，提升團隊運作效率，並培養適應不同工作風格的彈性。

NT\$.35,000 元【例如：參與主管領導力養成班，共 10 講，每次 3.5 小時】<https://www.carnegie.com.tw/course-for-personal-development-MJ.php>

NT\$.8,000 元【例如：參加實體課程：關鍵指導力、教練領導學，共 14 小時】<https://edm.managertoday.com.tw/lead/>

SYSTEMX 精誠資訊

NT\$.6,000 元【例如：參加線上課程：主管領導力必修課—組織領導課，共 3 小時】<https://www.cwlearning.com.tw/programs/b2584195-9bf2-485e-8acd-b70cfb0487f2>

其他項目與金額：項目_____金額_____元

SYSTEMX

第四章 專案社會投資報酬率之分析結果

本章共分三節，分別說明與本計畫社會投資報酬率之計算結果，敏感性分析、驗證成果等。

第一節 社會投資報酬率計算結果

此階段已經蒐集了分析所需的全部訊息，把所有正負效益求和後，第一步計算出未來每一年成果的預期價值，而為了同時考慮不同時間段內付出的成本和獲得的收益，必須再使用適合的貼現率將影響力值加以折現，每一年的貼現總合為現值，再將成果現值與總投入相比以得到 SROI。接著，檢視上述階段之四大影響因子、等價物、成果數量、投入額等，透過改變這些估計值或假設，判斷不同的社會回報效益（江宥寬，2016），詳細計算內容請參見附錄二。

本計畫之專案成果總價值係以實習生、主管/mentor 及主辦單位等各利害關係人之成果價值，並加入參與人數加成計算後，再除以專案投入總價值，最終獲得出精誠資訊公司投入在 SEI 專案計畫上社會投資報酬率（SROI 比率）為 2.288 元，所代表的意義為精誠資訊公司對於 SEI 計畫每投入 1 元新台幣，將產生 2.288 元新台幣之社會價值。

第二節 敏感度分析

在 SROI 計算中，敏感度分析的意義在於檢驗關鍵假設的變動，會如何影響最終的 SROI 結果。敏感度分析的目的則包含：減少假設錯誤造成的判斷失誤、找出影響 SROI 的關鍵變數、提高報告的信度與決策的透明度等方面。進一步而言，SROI 的計算通常需仰賴的估算或假設，例如：成效維持時間有多長？投資者是否會持續支持？產出價值如何折現？等因素。所以進行敏感度分析可進一步確認：

1. 如果某一項假設變動，SROI 的結果會不會大幅改變？
2. 哪些因素對結果「最敏感」？
3. 幫助投資人或專案管理者了解風險與穩健性。

在本年度 SEI 實習生計畫中可能影響 SROI 的關鍵變數包含：實習生的就業成功率、社會價值的估算單價、成效維持的年限、投入成本的變動等。故依據此些要素進行模擬敏感度分析。結果發現，若關鍵假設僅變動 10%，SROI 從 2.288 可能降到 1.98~2.08 之間，由此區間顯示出本專案計畫之 SROI 數值尚為穩

健，受影響的變動情形較緩和。資料詳如表 4-1 所示。

表 4-1 敏感度分析之計算

假設條件	假設變動範圍	變動後 SROI
就業技能培養降低 10%	90%	2.059
社會價值單價降低 10%	單位價值降 10%	2.059
成效維持年限縮短 1 年	原預期 3 年降為 2 年	約 1.980
投入成本增加 10%	成本提升	約 2.080

第三節 社會折現率及分析結果驗證

英國財政部 (HM Treasury) 於其發布之《綠皮書 (The Green Book)》中對於政策評估訂定出社會時間折現率 (social time preference rate, STPR)，此一社會時間折現率主要考量為通貨膨脹與實質價值評估時，透過此一折現的方式可還原校正至實質價值，而英國綠皮書 The Green Book 所建議的社會時間折現率為 3.5% (名目值)，若考慮英國政府長期通脹率預測 (約 1.8%)，則對應的實質折現率 (real discount rate) 可能落在 1.5%~2% 之間。因此，1.725% 這個數值係根據近期實際通脹情況與 HM Treasury 指導建議所推算的實質折現率，並獲得國際或地區 SROI 報告引用作為標準基準折現率。

此外，在進行完整的 SROI 分析之後，需將評估結果與利益相關者匯報並作出回饋，並讓 SROI 之分析工作最大化應用於組織或項目發展的日常運作中，切勿過分關注於報酬率，任何建議或結論都應當與相關訊息一同呈現，因數字本身的意義僅是展示價值的一種便捷方式。此外，還需獨立審核報告中的每個觀點，以確認各項數據及分析過程皆符合 SROI 原則。

第五章 結論與管理意涵

本章共分二節，分別說明本計畫之結論與管理意涵。

第一節 結論

SROI 常用於衡量企業落實社會責任活動上對於環境、社會及經濟層面上的所創造的價值貢獻，本計畫試圖由人才培育的視角出發，評估企業與大專校院學校攜手進行資訊人才在最後一哩路的技能養成上能創造多少的社會投資報酬率，以做為企業持續長期投入人才育成的參考。在本研究中，透過訪談得知利害關係人所產生的成果，確定成果後，再對於參與者進行問卷調查，了解對於每位參與者帶來多大的影響，經由本研究之分析歷程及結果，可得知 SROI 方法對於評估企業透過實習方案培育資訊服務人才計畫上之可行性，且更重要的是，採用 SROI 的方法可將前述計畫所產生的成果，進一步轉換為貨幣方式進行衡量，更能夠清晰地展現計畫所展現的社會價值。

在本次計畫中，透過問卷與深度訪談的資料收斂，顯示「菁英養成實習計畫」不僅成功協助實習生提升職場適應力與技能實踐，並且讓主管/mentor 於指導過程中同步增進領導技巧、溝通與培育能力，進一步也強化企業雇主品牌的形象與人才招聘效率。

值得一提的是，在問卷與訪談的回饋中，實習生普遍表示：職涯方向更加清晰，能夠快速適應職場文化並建立正向成就感；主管及 Mentor 普遍回應，透過指導實習生的歷程，不僅提升了組織內的系統化教學能力，也強化了不同世代溝通與問題解決的技巧。

從 SROI 分析中可見，本計畫產生了 2.288 倍的社會價值，表示企業對人才投資不僅回收經濟效益，更創造了跨世代學習、組織知識累積與社會正向循環的長遠效益。

第二節 管理意涵

本計畫透過 SROI 整理出精誠資訊公司投入 SEI 計畫所產生之社會價值，未來也可透過此方法評估企業投入於對人才永續具有助益之各項方案，透過釐清相關利害關係人並帶入相對應的資料，計算 SROI，則可有助於企業評估未來投入資源或設定預期產出之社會價值目標之參考。下列說明本計畫在管理意涵上的發現及未來實施執行之建議。

一、精誠資訊在人才招募及發展的管理意涵

本次 SEI 計畫的 SROI 評估結果顯示，透過系統化的實習設計，不僅能有效降低招募成本，提升新人留任率，並且建立企業內部的知識傳承機制，增進主管的教學與領導技巧，進一步強化團隊整體協作力。

同時，從學校、實習生到主管的多方訪談回饋可知，實習計畫能有效填補學用落差，並提前協助學生探索職涯方向，降低新人適應期的風險，對企業而言是一種穩健且具有擴展潛力的人才育成策略。

二、未來繼續滾動實施實習計畫 SROI 評估計畫可精進之處

建議未來在進行時可以強化下列項目：

1. 增加樣本規模，包含實習生、主管及學校之訪談及數據蒐集，確保資料蒐集的完整性，並持續優化 SROI 模型的精準度；
2. 以開放式訪談方式蒐集實習生及主管之成果項目，明確本實習生計畫專案的範疇，以及確保實習生及主管於本計畫之對準情形；
3. 納入學校利害關係人的深度資料，強化產學合作的鏈結；
4. 定期滾動檢視 SROI 分析，做為評估不同年度實習計畫質與量的重要依據。

SYSTEM X

參考文獻

- 江宥寬 (2016)。導入社會投資報酬率評估社會住宅效益之個案初步研究 (未出版之碩士論文)。中央大學營建管理研究所在職專班，桃園市。
- 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。
<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20150327001-201703-201703200012-201703200012-30-41>
- 李宜樺、林祐翠 (2016)。如何衡量社會投資報酬率 (SROI) ?。《會計研究月刊》，367，89-92。 <https://doi.org/10.6650/ARM.2016.367.89>
- HM Treasury (2018). *The Green Book: Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation*. London: Her Majesty's Treasury. 資料檢索日期：2025/5/20，網址：<https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government>
- Social Value International (2025). *The Guide to SROI*. 資料檢索日期：2025/5/20，網址：<https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi>
- Rotheroe, N., & Richards, A. (2007). Social return on investment and social enterprise: transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 31-48.

附錄二 利害關係人之四大影響力因子及 SROI 分析結果

利害關係人	成果	參與人數	成果價值	無謂因子	移轉因子	歸因因子	衰退因子	影響價值				影響現值
				(Deadweight)	(Displacement)	(Attribution)	(Drop off)	第一年	第二年	第三年	第四年	折現率 1.725%
主管	提升主管領導技巧		7,750	69%	0%	50%	16%	1,022	0	0	0	1,014
	強化主管培育人才工作技能的能力		34,025	44%	0%	44%	16%	9,084	0	0	0	9,018
	提升主管的溝通與影響力		14,700	63%	0%	56%	22%	1,884	0	0	0	1,870
	增強績效管理與回饋技巧		6,725	47%	0%	56%	31%	1,075	0	0	0	1,067
	優化主管的問題解決與決策能力		5,900	53%	0%	53%	22%	1,013	0	0	0	1,005
	小計	41						14,077				13,975
實習生	職涯目標更清晰		4,740	25%	0%	29%	11%	2,267	0	0	0	2,251
	更了解職場情境與文化		5,169	39%	0%	21%	18%	2,025	0	0	0	2,011
	提升技能成長與效率		49,929	25%	0%	46%	18%	16,478	0	0	0	16,359
	心理上的成就感與自我提升		56,000	29%	0%	29%	29%	20,408	0	0	0	20,260
	小計	75						41,179				40,881

利害關係人	成果	參與人數	成果價值	無謂因子	移轉因子	歸因因子	衰退因子	影響價值				影響現值
				(Deadweight)	(Displacement)	(Attribution)	(Drop off)	第一年	第二年	第三年	第四年	折現率 1.725%
人力資源處	提升企業品牌形象與影響力		3,500,000	50%	0%	0%	0%	1,750,000	0	0	0	1,737,313
	提升招募成果效率及降低成本		300,000	50%	0%	0%	0%	150,000	0	0	0	148,913
	小計							1,900,000				1,886,225
總成果價值/合計												5,525,229
總投入價值												2,415,015
SROI 比率												2.288

SYSTEM X