

中 華 大 學

專 題 報 告

影響大學生投入社會企業之關鍵因素探討

學 系 別：國際企業學系四年甲班

學號姓名：B10213012 陳 輝 鴻

B10213020 林 威 宏

指導老師：鄧 淑 貞 老 師

中華民國 106 年 1 月



# 目錄

目錄.....	i
表目錄.....	iii
圖目錄.....	iv
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	1
第三節 研究目的.....	1
第二章 文獻探討.....	3
第一節 社會企業的介绍.....	3
第二節 企業社會責任介绍.....	6
第三章 研究方法.....	9
第一節 研究架構.....	9
第二節 研究流程.....	9
第三節 決策實驗室分析法.....	10
第四節 專家問卷.....	10
第五節 構面與準則.....	11
第六節 研究限制.....	12
第四章 DEMATEL 問卷調查與分析.....	13
第一節 受訪專家基本資料分析.....	13
第二節 準則重要性評價分析.....	15
第三節 問卷結果分析.....	19
第五章 結論與建議.....	28
第一節 結論.....	28
第二節 建議.....	28

參考文獻.....	29
-----------	----

## 表目錄

表 1	社會企業與一般企業與社會組織不同.....	3
表 2	社會企業發展的歷史.....	5
表 3	社會企業光譜.....	6
表 4	4 大構面及 12 個準則.....	11
表 5	重要性評價問卷次數統計表.....	16
表 6	影響大學生投入社會企業因素之重要性評價相對次數統計表.....	17
表 7	準則重要性評價排序表.....	18
表 8	直接關係矩陣 T.....	20
表 9	標準化直接關係矩陣 X.....	21
表 10	總影響關係矩陣 Z.....	22
表 11	各因素影響程度行列運算表.....	23

## 圖目錄

圖 1	企業社會的責任不等於社會企業.....	7
圖 2	研究流程圖.....	9
圖 3	性別人數長條圖.....	13
圖 4	年齡人數長條圖.....	14
圖 5	有、無宗教信仰人數長條圖.....	14
圖 6	專長領域人數長條圖.....	15
圖 7	有、無社會企業服務經驗人數長條圖.....	15
圖 8	繪製因果座標圖.....	24
圖 9	說明因果座標圖.....	25
圖 10	影響關係因果圖.....	26

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

在求學過程中，聽了不少關於社會企業的演講，關於他們怎麼去關心社會，改變社會，都得到了不少的心得，例如：BR Link、歐萊德(O'right)等等，我們相信不只是國外能夠做到社會企業的最大化，我們台灣也可以。而我們更相信現在社會企業之所以還沒辦法讓大家很明確的認知，只是還沒有一個契機跟因素能夠使大家想去加入這樣一種企業，更吸引我們去了解社會企業有何因素能夠讓大學生加入。

## 第二節 研究動機

大學生對於社會企業究竟跟一般營利、非營利企業的不同了解嗎？那社會企業又有什麼關鍵點能夠讓大學生願意去投入呢？社會企業又能帶給社會什麼樣的改變跟進步呢？近年來關於社會型的企業型態越來越多，他們以推行企業責任為目的，或以慈善追求他們經營的資金，跟一般營利企業以利益為出發點略有不同，而我們更確信這種模式更能夠回饋社會，但大學生與社會大眾卻可能搞不清楚他們的區別而對社會企業沒有太大興趣，但是社會企業是需要被人了解跟理解所推動的，而本專題就是在探討社會企業有什麼關鍵因素能夠讓大學生去投入。如果人人都願意為了幫助人而付出一份心力，那我們相信世界就會更加美好。

## 第三節 研究目的

本議題希望了解到社會企業對社會的貢獻跟其重要性。而且近年來社會企業慢慢的受到重視，在台灣也開始有更進一步的發展，本研究議題是分析影響大學生投入社會企業願意之關鍵因素探討，期待幫助社會解決問題。社會企業是目前以及未來的社會發展的趨勢，雖然大學生對於社會企業這名詞或許是聽過的，但是我們更想去了解有什麼因素能夠使大學生對於社會企業更被吸引，尤其大學生對社會企業的接觸相對較少，所以會多推廣社會企業相關資訊，找出能使大學生投入社會企業的因素有哪些

層面，並反映對於社會企業投入意願的影響有多大。在進一步了解並贊成推動社會企業時，從對社會企業的認知中，可以做哪些事、如何去做這些事情，到實際去行動了解整個社會企業的意義，促使未來大學生加入社會企業的事業意願提升，是本研究目的。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 社會企業的介紹

#### 一、什麼是社會企業

首先我想，要先解釋的是，社會企業之於營利組織與非營利組織之間的區分為何。營利組織被期待履行企業社會責任(Cooperation Social Responsibility; CSR)，非營利組織則被期待擁有自給自足的能力；而有別於一般非營利組織，社會企業(Social Enterprise; SE)是新興的組織型態，介於營利與非營利之間，是以透過商業模式達到解決社會問題的目的，然而與營利組織擁有許多差異，最顯著的是，營利組織的主要目標是為股東創造財富，而社會企業的首要目標是實現社會公益。

表 1 社會企業與一般企業與社會組織不同

	營利企業	社會企業	社會組織
成立目的	追求利益最大化	解決社會問題	解決社會問題
資金來源	企業本身	企業本身	受捐款或補助

(資料參考:社企流)

#### 二、社會企業的起源與發展

一開始有類似於社會企業的概念，大約是出現在 1980 至 1990 年代的英國，以及 1990 年時的義大利，但是一開始的發展型態尚不明確。在 1980 年代時，英國政府為解決高失業率的問題，讓各地政府與當地之非營利組織合作，提供低工資與兼職的工作機會給較弱勢的就業者，並在這個過程中對他們進行職業訓練，使之在未來有能力進入一般勞動市場。推動這些計畫的組織大多為合作社以及社區企業的型態，而這也是社會企業的雛型。另一方面，在 1991 年，義大利議會正式通過了新的法案，為社

會合作社(social co-operatives)建立了合法且明確的型態，之後便開始快速成長。

社會企業與社會創業在全球蔚為風潮，形成了一場新的公民自覺與自發的運動，不但模糊了社會與企業的界限、轉化了非營利組織的思維，甚至改變了政府的公共政策。社會企業在國際間(尤其是英、美、南亞等國家)已被證明為一個可擴張與永續經營的商業模式，更提升了社會公益組織的財務自主性。不過每個國家、組織、或個人對「社會企業」此概念的定義與解讀，都不完全相同，也因為與其他產業比起來，「社會企業」仍是個新興領域，更具體的定義應是由在此領域中的實務工作者們所共同且持續塑造、補充與調整的。關於「社會企業」的定義，已經有非常多的定義，最具代表性、也算最狹義的應該是尤努斯所定義的：社會企業存在的目的是解決社會及環境問題，同時自負盈虧，100%的利潤用於擴大企業影響力的規模，不作為股利發放給股東。到底什麼是社會企業？廣義而言，社會企業指的是一個用商業模式來解決社會或環境所遭遇問題的組織，此一組織以營利公司或非營利組織的型態存在，可以有營收與盈餘，成立目的能提供具社會責任或促進環境保護的產品、服務、為弱勢社群創造就業機會、採購弱勢或邊緣族群提供的產品或服務等。社會企業所產生的盈餘主要用來投資社會企業本身，並持續解決該社會所面臨的環境等問題，不是為出資人或所有者謀取最大的利益。透過社會企業的運作，組織的存在本身解決了社會上既存在、又沒有其他組織有能力或有意願去解決的問題那才是有意義的組織，才稱得上社會企業。

下表為社會企業所發展的歷史：

表 2 社會企業發展的歷史

研究者	年代	社會企業的定義
Dees & Elias	1998	社會企業為社會部門的改革運動，也就是非營利組織透過效法一般的企業組織進行組織再造
Institute for Social Entrepreneurs	2000	社會企業所推動的每件事，都是具有社會目的和財務上自我滿足的期待，其特色是直接或間接衝擊社會需求，並強調賺取收入勝於來自慈善捐款或政府補助
OECD	2001	社會企業係指任何可以產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，以達成特定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為主要追求，且有助於解決社會排斥及失業問題的組織
Borzaga & Defourny	2001	社會企業是存在於第三部門的一種新組織，其中包含經濟和社會兩個面向，作為認定社會企業的指標
Dees & Anderson	2006	社會企業是原本的非營利組織透過進行商業活動以達成使命
Zahra	2009	社會企業家發現、界定與利用身邊的機會來進行各種活動與手段，用以設立新的企業組織或以創新方式管理現有組織，最終達成增進社會福祉的目的
楊君琦	2011	社會企業是指一個致力於提供「社會財」(social goods)的組織，並以獲取利潤追求永續經營的組織，經費來源包括商業的營利收入以及商業的活動
Kerlin	2013	社會企業運用非政府及以市場為基礎的手段來解決社會問題，為許多不同類型的社會面向的組織與活動提供商業獲利
中華民國社會事業發展協會	2014	社會事業是在企業與非營利組織間，找到一條解決社會問題的新途徑。其巧妙的結合非營利組織追求社會價值及企業追求利潤的特性。它是一個運用企業的策略、商業手段來解決社會問題的事業體

(資料來源:傅怡亭，2014)

### 三、社會企業光譜

「社會企業光譜」依據主要利害關係人與非營利組織的關係，將社會企業區分成

三個類型，包含純慈善、混合及純商業等三種類型。具體而言，「純慈善」係指僅接受捐贈與志工的傳統的非營利組織，而「純商業」則是指以股東為基礎的商業組織，而介於兩者之間，強調利害關係人，兼含社會與經濟混合動機的類型，才是指社會企業的商業化途徑。

表 3 社會企業光譜

動機、方法、 目標	善良意志 使命導向 社會價值	兩者兼具 使命與市場並重 社會與經濟價值並重	個人利益為主 市場導向 經濟價值
受益人	免費	有補助，或有些服務 對象付全額，有些不 收費	依市價收費
資金	捐款與補助金	資金成本低於市價	依市價計算
員工	義工	付低於市場行情的工 資	依行情給薪
供應商	捐贈物品	購買時有特殊折扣	以市價計算

(資料來源:Dees, 1998)

## 第二節 企業社會責任介紹

### 一、企業社會責任內容劃分標準

依據不同的標準，可對企業社會責任的內容進行不同的劃分。有學者將企業社會責任的內容依據不同的標準劃分為五大類：

第一類，以表現形式為準，企業社會責任可以分為程式意義上的企業社會責任和實質意義上的企業社會責任。前者是就企業決策的程式和過程而言的，要求企業決策程式考慮和反映社會利益與社會權；而後者是就企業決策的結果而言的，要求企業決策的結果能夠對社會利益與社會權負責。

第二類，以與企業所從事的經營活動之間的關係為準，企業社會責任可以分為相

關的社會責任與不相關的社會責任。前者是指企業為了增進那些受企業經營活動影響的利害關係人的福利而付出的努力；後者是指超出企業經營活動的範圍，純粹為解決某一方面的社會問題、增進那些與企業經營活動沒有直接利害關係的社會集團的福利而實施的行為。

第三類，以受激勵與約束的行為規範為準，企業社會責任可以分為道德意義上的責任和法律意義上的責任。前者指企業的社會行為要合乎道德倫理的價值要求，後者指有法律規定的可由法律予以強制執行的責任。

第四類，以企業行為導致的結果為準，企業社會責任可以分為犧牲營利的社會責任與促進營利的社會責任。

第五類，以企業行為背後的動機為準，企業社會責任可以分為價值主義態度的社會責任與工具主義態度的社會責任。

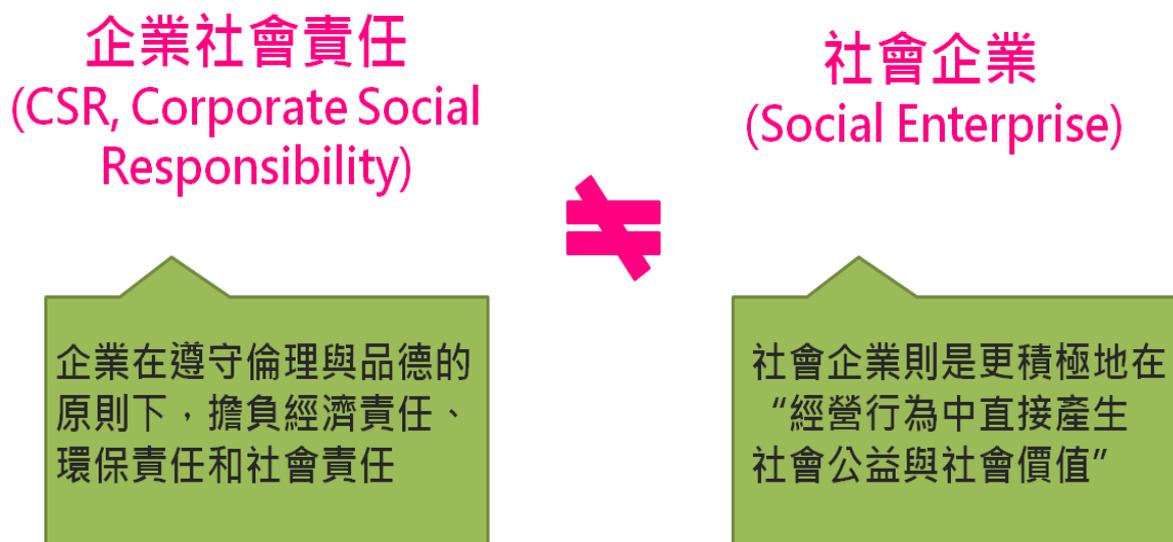


圖 1 企業社會的責任不等於社會企業

社會企業不一樣的地方，是很直接的去做一件有社會價值的事，而不是因為想遵守企業的社會責任去做一件事。

## 二、戴維斯模型

美國學者戴維斯就企業為什麼以及如何承擔這種責任提出了自己的看法，這種看法被稱為「戴維斯模型」，其具體內容如下：

- 1.企業的社會責任來源於它的社會權力。
- 2.企業應該是一個雙向開放的系統，即開放的接受社會的信息，也要讓社會公開的瞭解它的經營。
- 3.企業的每項活動、產品和服務，都必須在考慮經濟效益的同時，考慮社會成本和效益。
- 4.與每一活動、產品和服務相聯繫的社會成本應該最終轉移到消費者身上。
- 5.企業作為法人，應該和其他自然人一樣參與解決一些超出自己正常範圍之外的社會問題。因為整個社會條件的改善和進步，最終會給社會每一位成員(包括作為法人的企業)帶來好處。

而企業在經營過程中，除了重視自身利益之外，還應該考慮相關利益者與社會的綜合利益，並應之最求企業效率，要多方面考慮其經濟行為的負的外部性。環境和資源是全人類的共同財富，企業對社會對他人不負責任的行為是個體行為，但無數這樣的個體行為作用與環境，就會破壞環境的承載能力，就會使得其收益低於社會成本，從而產生負的外部性，會不利於企業和整個社會的可持續發展。

社會企業應該以社會責任、環境責任為念，在追求獲利的同時，也不斷自問：我能做什麼？我能如何影響顧客？怎樣做才對社會、對環境最好？從責任的角度出發，也從責任的角度，持續追求成長，才能成就一家很棒的社會企業。

# 第三章 研究方法

## 第一節 研究架構

本研究所採用的研究方法如下：

- 1.專家問卷分析與歸納大專生投入社會企業之因素，分析出 4 個構面及 12 個準則。
- 2.請專家填寫問卷並取得所欲分析的樣本資料。
- 3.運用 R 軟體中「決策實驗室分析法」(DEMATEL)分析問卷結果。

## 第二節 研究流程



圖 2 研究流程圖

### 第三節 決策實驗室分析法

DEMATEL 決策實驗室分析法(Decision Making Trial and Evaluation Laboratory, DEMATEL)源於 1973 年日內瓦研究中心 Battelle 協會，當時 DEMATEL 用於研究複雜困難的問題，如種族、饑餓、環保、能源問題等。可有效地瞭解複雜的因果關係結構，藉由檢視元素間影響程度，利用矩陣運算取得元素間的因果關係及影響強度，建立類似結構方程模式 (Structure Equation Modeling, SEM) 的網絡關係圖 (Network Relationship Map, NRM)。

DEMATEL 的目的是將複雜難解的系統，藉由直接比較變數之間的相互關係，利用矩陣運算求出所有變數的直接與間接的因果關係及影響的程度，並以視覺結構的矩陣及因果圖來表達複雜系統中變數之間的因果關係與影響程度，協助找出複雜系統中的核心問題以及改善方向。

本文所探討的影響大學生投入社會企業之關鍵因素，因為具有複雜性，彼此間存在著相互關係，並從 12 個準則中找出核心因素，故本文採用決策實驗室分析法來分析問卷資料。

### 第四節 專家問卷

本研究問卷設計採取德爾菲專家問卷法(Delphi method)，德爾菲法也稱專家調查法，是一種採用通訊方式分別將所需解決的問題單獨發送到各個專家手中，徵詢意見，然後回收彙總全部專家的意見，並整理出綜合意見。隨後將該綜合意見和預測問題再分別反饋給專家，再次徵詢意見，各專家依據綜合意見修改自己原有的意見，然後再彙總。這樣多次反覆，逐步取得比較一致的預測結果的決策方法。

#### 一、德爾菲法的特性

- 1.資源利用的充分性:能吸收不同的專家與預測，充分利用了專家的經驗和學識。
- 2.最終結論的可靠性:是採用匿名或背靠背的方式，能使每一位專家獨立地做出自己的判斷，不會受到其他繁雜因素的影響。

3.最終結論的統一性:預測過程必須經過幾輪的反饋，使專家的意見逐漸趨同。

## 二、德爾菲法的優缺點

優點:

- 1.充分發揮各位專家的作用，集思廣益，準確性高。
- 2.能把各位專家意見的分歧點表達出來，取各家之長，避各家之短。

缺點:過程比較複雜，花費時間較長。

## 第五節 構面與準則

本研究分析與整理文獻內容及專家問卷，建構影響大學生投入社會企業之因素，分析出 4 大構面及 12 個準則，說明如下所示。

表 4 4 大構面及 12 個準則

構面	評估準則	內容
個人背景	對社會企業的認知了解	包括大學生從學校課程、演講、網路學習等學習管道中，累積對社會企業內涵、現況等相關知識的了解。
	曾參與社會服務	大學生是否參與校內外社會服務活動，例如到安養院、社會企業所舉辦的活動等經驗。
	有宗教信仰	大學生本人是否有宗教信仰等，或從參與宗教活動並認同該宗教的理念。
人格特質	主動積極的學習力	大學生具備該人格特質，例如對新知識感到好奇並主動學習。
	對社會的高度使命	大學生平時對社會議題表現出使命感，例如在環保議題會落實不購買寶特瓶產品、堅持使用環保杯、外出用餐自備環保餐具、參與環保團體等。
家庭因素	擁有高度感性的熱忱	大學生內心對所處環境保持客觀、不批判、關懷的態度，即便遇到問題也仍保有樂觀、服務他人熱忱的態度。
	家中有人參與社會服務	家人或親戚曾經參與或正在參與社會服務的活動，例如參與淨灘、募款等等活動。

	家庭有被社會關懷服務的需求	大學生的家庭為弱勢家庭或是為被社會機構團體關懷的對象等。
	父母社經地位	父母親的職業別、收入、住處地是否處於高價個地段等等。
	企業薪資	企業提供給員工的薪資高低、福利等，為大學生選擇是否投入該社會企業的考量。
企業認同	企業知名度	社會企業廣為社會大眾所知，且該企業擁有大眾正向的評價。
	企業經營符合社會企業的精神	該企業的經營理念與方向內容符合社會企業的內涵。

## 第六節 研究限制

- 1.由於專家問卷之專家不容易定義，也不容易邀請所有專家一起設計問卷，故採取與指導老師與部分專家在不同時間蒐集不同意見而設計之。
- 2.由於填寫問卷的專家背景也不容易被界定，故尋找部分符合4個構面的校內外人士填寫。

## 第四章 DEMATEL問卷調查與分析

本章將收集到的問卷資料，運用 DEMATEL 進行分析，去探討大學生投入社會企業的相關內在與外在因素，從中找出影響大學生投入社會企業的關鍵因素，了解未來可能促使大學生加入社會企業的意願。第一節為受訪專家群的基本資料分析。第二節為準則重要性評價分析；第三節為運用 DEMATEL 分析問卷資料並建立因果關係。

### 第一節 受訪專家基本資料分析

本問卷的問卷對象基本資料包含性別、年齡、信仰、專長領域、是否有社會企業服務經驗這五類，將有效樣本做統計分析，所得資料如下：

#### 一、性別

受訪者的性別，男性 10 人占 0.67% 女性 5 人占 0.33%。如下圖：

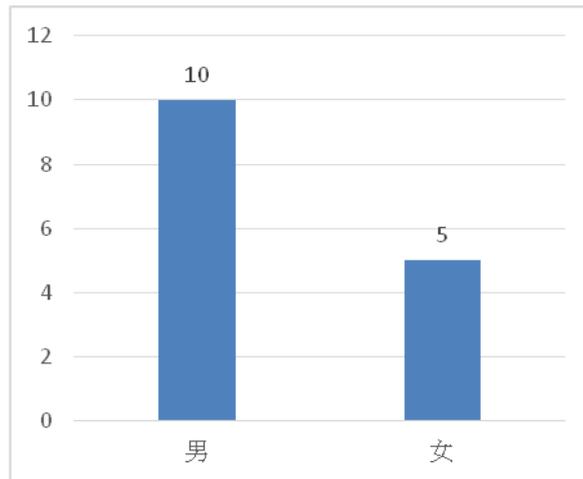


圖 3 性別人數長條圖

#### 二、年齡

將受訪對象年齡分為四個階段，23~40 歲，共 2 人，41~50 歲，共 6 人；50~60 歲，共 7 人；。分析如下圖：

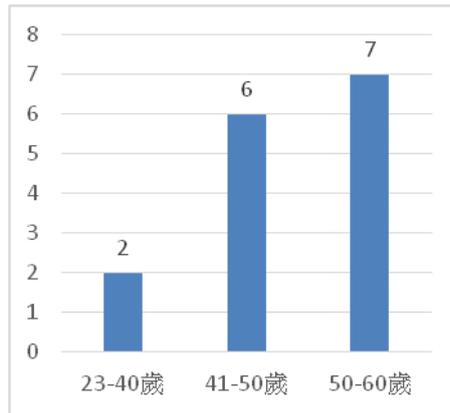


圖 4 年齡人數長條圖

### 三、信仰

有宗教信仰者 10 人，沒有宗教信仰者 5 人

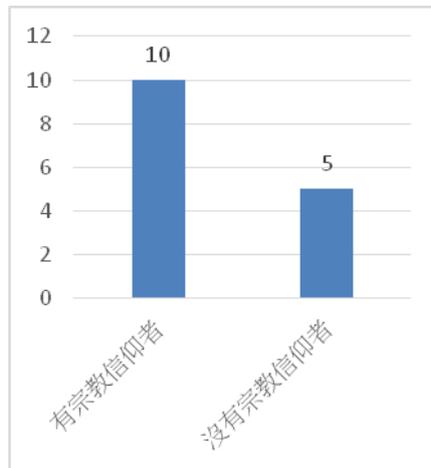


圖 5 有、無宗教信仰人數長條圖

### 四、專長領域

行銷:1      經濟:2      財務:2      企業管理:1      工程:3      其他:7

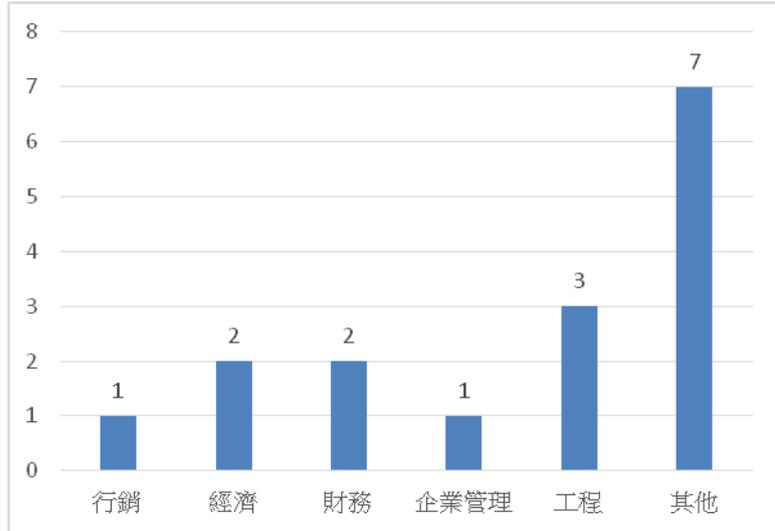


圖 6 專長領域人數長條圖

## 五、是否有社會企業服務經驗

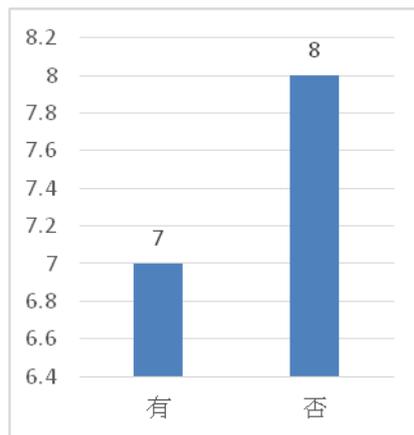


圖 7 有、無社會企業服務經驗人數長條圖

## 第二節 準則重要性評價分析

本研究整理出影響大學生投入社會企業的因素共有 4 個構面及 12 個準則。在問卷中的第二部份為「準則重要性評價」，此部分要了解專家對各準則影響大學生投入社會企業的因素之重要性評價。重要性評價問卷次數統計如下表：

表 5 重要性評價問卷次數統計表

問題項目	重要性評價				
	不重要	低度重要	中度重要	高度重要	極高度重要
『對社會企業的認知了解』對大學生投入社會企業的重要性	0	0	0	10	5
『曾參與社會服務』對大學生投入社會企業的重要性	0	2	3	9	1
『有宗教信仰』對大學生投入社會企業的重要性	4	7	2	0	2
『主動積極的學習力』對大學生投入社會企業的重要性	0	1	1	10	3
『對社會的高度使命』對大學生投入社會企業的重要性	0	0	1	6	8
『擁有高度感性的熱忱』對大學生投入社會企業的重要性	0	0	3	7	5
『家中有人參與社會服務』對大學生投入社會企業的重要性	1	4	9	1	0
『家庭有被社會關懷服務的需求』對大學生投入社會企業的重要性	1	3	9	2	0
『父母社經地位』對大學生投入社會企業的重要性	7	5	3	0	0
『企業薪資』對大學生投入社會企業的重要性	1	4	6	3	1
『企業知名度』對大學生投入社會企業的重要性	1	3	6	4	1
『企業經營符合社會企業的精神』對大學生投入社會企業的重要性	0	0	0	3	12

為更清楚呈現準則的重要性，將重要性評價問卷的統計數字轉換成相對次數百分

比統計表。

表 6 影響大學生投入社會企業因素之重要性評價相對次數統計表

問題項目	重要性評價				
	不重要	低度重要	中度重要	高度重要	極高度重要
『對社會企業的認知了解』對大學生投入社會企業的重要性	0%	0%	0%	67%	33%
『曾參與社會服務』對大學生投入社會企業的重要性	0%	13.3%	20%	60%	6.7%
『有宗教信仰』對大學生投入社會企業的重要性	27%	47%	13%	0%	13%
『主動積極的學習力』對大學生投入社會企業的重要性	0%	6.7%	6.7%	66.6%	20%
『對社會的高度使命』對大學生投入社會企業的重要性	0%	0%	6.7%	40%	53.3%
『擁有高度感性的熱忱』對大學生投入社會企業的重要性	0%	0%	20%	46.7%	33.3%
『家中有人參與社會服務』對大學生投入社會企業的重要性	6.7%	26.6%	60%	6.7%	0%
『家庭有被社會關懷服務的需求』對大學生投入社會企業的重要性	6.7%	20%	60%	13.3%	0%
『父母社經地位』對大學生投入社會企業的重要性	46.7%	33.3%	20%	0%	0%
『企業薪資』對大學生投入社會企業的重要性	6.7%	26.6%	40%	20%	6.7%
『企業知名度』對大學生投入社會企業的重要性	6.7%	20%	40%	26.6%	6.7%
『企業經營符合社會企業的精神』對大學生投入社會企業的重要性	0%	0%	0%	20%	80%

在上表中得知，專家群認為「影響大學生進入社會企業的意願」在極高度重要與高度重要的比率合計占9成以上的有：「對社會企業的認知了解」、「對社會的高度使命」以及「企業經營符合社會企業的精神」；在極高度重要與高度重要的比率合計占6成以上的有：「曾參與社會服務」、「主動積極的學習力」、「擁有高度感性的熱忱」；剩餘的六項評估準則，在極高度重要與高度重要的比率合計上都占6成以下，由此可見，專家群認為它們的重要性比較低。

接著將上表依照評分等級範圍0~4做分數的轉換並加以平均進行排序，而得到以下結果：

表7 準則重要性評價排序表

評估準則	重要性平均	排序
企業經營符合社會企業的精神	3.8	1
對社會的高度使命	3.47	2
對社會企業的認知了解	3.33	3
擁有高度感性的熱忱	3.13	4
主動積極的學習力	3	5
曾參與社會服務	2.6	6
企業知名度	2.07	7
企業薪資	1.93	8
家庭有被社會關懷服務的需求	1.8	9
家中有人參與社會服務	1.67	10
有宗教信仰	1.27	11
父母社經地位	0.73	12

依重要性評價問卷次數統計表來計算，算法：(不重要問卷總分數之百分比+低度重要問卷總分數之百分比+中度重要問卷之總分數之百分比+低度重要問卷總分數之百分比+極高度重要問卷總分數之百分比)。

依據以上準則重要性評價的數據與排序內容當中對於專家群認定影響大學生投入社會企業的重要因子，得到前三項分別為「對社會企業的認知了解」、「企業經營符合社會企業的精神」、「對社會的高度使命」。

### 第三節 問卷結果分析

本研究將回收之 15 份問卷先做準則間的重要性評估後，再運用 DEMATEL 來分析準則與準則間的因果關係及其相互間的影響，藉此方法找出影響大學生投入社會企業的關鍵因素。本節將所得結果彙整如下：

## 一、建立直接關係矩陣 T

將每份問卷同一個欄位的數值加總並求其平均值，得到直接關係矩陣 T。

表 8 直接關係矩陣 T

欄編號	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	D3	
列 編 號	對社會企業的認 知了解	曾參與社會服 務	有宗教信 仰	主動積極的學 習力	對社會的高度使 命	擁有高度感性的 熱忱	家中有人參與社 會服	家庭有被社會關 懷服	父母社經地 位	企業薪 資	企業知 名度	企業經營符合社 會企 業的精 神	
A1	對社會企業的認 知了解	0	3.2	1.2	2.7	3.5	3.1	2.1	2.1	0.9	1.8	2.5	3.2
A2	曾參與社會服 務	3.2	0	1	2.7	3.2	3.5	1.8	1.7	1	1.3	2.1	2.9
A3	有宗教信 仰	1.5	1.4	0	1.5	2.3	2.2	1.2	0.8	0.5	0.6	0.4	1.5
B1	主動積極的學 習力	2	1.7	0.6	0	2.3	2.7	1.2	1.2	0.8	1.1	1.2	1.8
B2	對社會的高度使 命	3.4	3.5	0.9	2.5	0	3.5	1.6	1.5	0.8	0.9	1.2	2.8
B3	擁有高度感性的 熱忱	3	3.4	1.3	2.8	3.2	0	2	1.5	0.7	0.8	1.1	2.4
C1	家中有人參與社 會服	3	2.6	0.8	1.2	2.2	2.2	0	1.4	0.7	0.8	1.3	2.1
C2	家庭有被社會關 懷服	2.8	2.3	0.8	1.5	2.2	2.3	1.9	0	1.1	1	0.8	1.3
C3	父母社經地 位	1.2	0.9	0.4	1.2	1	0.9	1	0.9	0	1	1.4	0.8
D1	企業薪 資	1.2	1.5	0.4	1.4	0.9	0.8	1	0.7	0.8	0	2.1	1.1
D2	企業知 名度	2.5	1.8	0.5	1.3	1.2	1.2	1.3	0.6	1	2.2	0	1.7
D3	企業經營符合社 會企 業的精 神	3	2.6	0.8	1.8	2.5	2.4	1.5	0.8	0.4	1.2	1.8	0

## 二、建立標準化直接關係矩陣 X

將上述數字，利用 R 軟體，依 DEMATEL 理論產生標準化直接關係矩陣 X，接著正規化到 1~0 之間。結果如下表：

表 9 標準化直接關係矩陣 X

欄編號	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	D3
列編號	對社會企業的認知了解	曾參與社會服務	有宗教信仰	主動積極的學習力	對社會的高度使命	擁有高度感性的熱忱	家中有人參與社會服務	家庭有被社會關懷服務的需求	父母社經地位	企業薪資	企業知名度	企業經營符合社會企業的精神
A1	0.0000	0.1194	0.0448	0.1007	0.1306	0.1157	0.0784	0.0784	0.0336	0.0672	0.0933	0.1194
A2	0.1194	0.0000	0.0373	0.1007	0.1194	0.1306	0.0672	0.0634	0.0373	0.0485	0.0784	0.1082
A3	0.0560	0.0522	0.0000	0.0560	0.0858	0.0821	0.0448	0.0299	0.0187	0.0224	0.0149	0.0560
B1	0.0746	0.0634	0.0224	0.0000	0.0858	0.1007	0.0448	0.0448	0.0299	0.0410	0.0448	0.0672
B2	0.1269	0.1306	0.0336	0.0933	0.0000	0.1306	0.0597	0.0560	0.0299	0.0336	0.0448	0.1045
B3	0.1119	0.1269	0.0485	0.1045	0.1194	0.0000	0.0746	0.0560	0.0261	0.0299	0.0410	0.0896
C1	0.1119	0.0970	0.0299	0.0448	0.0821	0.0821	0.0000	0.0522	0.0261	0.0299	0.0485	0.0784
C2	0.1045	0.0858	0.0299	0.0560	0.0821	0.0858	0.0709	0.0000	0.0410	0.0373	0.0299	0.0485
C3	0.0448	0.0336	0.0149	0.0448	0.0373	0.0336	0.0373	0.0336	0.0000	0.0373	0.0522	0.0299
D1	0.0448	0.0560	0.0149	0.0522	0.0336	0.0299	0.0373	0.0261	0.0299	0.0000	0.0784	0.0410
D2	0.0933	0.0672	0.0187	0.0485	0.0448	0.0448	0.0485	0.0224	0.0373	0.0821	0.0000	0.0634
D3	0.1119	0.0970	0.0299	0.0672	0.0933	0.0896	0.0560	0.0299	0.0149	0.0448	0.0672	0.0000

### 三、建立總影響關係矩陣 Z

將上述數字，利用 R 軟體，依 DEMATEL 理論產生總影響關係矩陣 Z。

表 10 總影響關係矩陣 Z

欄編號	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	D3	
列編號	問題項目	對社會企業的認知了解	曾參與社會服務	有宗教信仰	主動積極的學習力	對社會的高度使命	擁有高度感性的熱忱	家中有人參與社會服務	家庭有被社會關懷服務的需求	父母社經地位	企業薪資	企業知名度	企業經營符合社會企業的精神
A1	對社會企業的認知了解	0.3215	0.4127	0.1531	0.3464	0.4155	0.4086	0.2735	0.2379	0.1354	0.2144	0.2784	0.3778
A2	曾參與社會服務	0.4104	0.2896	0.1409	0.3333	0.3909	0.4047	0.2531	0.2165	0.1327	0.1895	0.2548	0.3541
A3	有宗教信仰	0.2328	0.2220	0.0630	0.1969	0.2486	0.2484	0.1558	0.1230	0.0756	0.1053	0.1223	0.2053
B1	主動積極的學習力	0.2809	0.2621	0.0958	0.1690	0.2769	0.2927	0.1760	0.1528	0.0968	0.1391	0.1702	0.2415
B2	對社會的高度使命	0.4033	0.3935	0.1335	0.3175	0.2735	0.3938	0.2386	0.2041	0.1214	0.1691	0.2180	0.3408
B3	擁有高度感性的熱忱	0.3843	0.3834	0.1440	0.3209	0.3737	0.2719	0.2467	0.2005	0.1160	0.1621	0.2097	0.3224
C1	家中有人參與社會服務	0.3390	0.3155	0.1117	0.2324	0.2987	0.3019	0.1495	0.1735	0.1015	0.1416	0.1899	0.2741
C2	家庭有被社會關懷服務的需求	0.3249	0.2988	0.1092	0.2365	0.2919	0.2983	0.2114	0.1209	0.1134	0.1442	0.1684	0.2413
C3	父母社經地位	0.1719	0.1553	0.0595	0.1452	0.1557	0.1543	0.1175	0.0997	0.0427	0.0991	0.1291	0.1379
D1	企業薪資	0.1869	0.1885	0.0643	0.1634	0.1658	0.1648	0.1265	0.0999	0.0765	0.0712	0.1625	0.1607
D2	企業知名度	0.2713	0.2403	0.0832	0.1953	0.2171	0.2192	0.1640	0.1199	0.0968	0.1680	0.1172	0.2178
D3	企業經營符合社會企業的精神	0.3434	0.3201	0.1132	0.2565	0.3125	0.3129	0.2051	0.1558	0.0931	0.1581	0.2100	0.2061

#### 四、計算中心度及原因度

利用總影響關係矩陣 Z，將每一橫列的數值加總，可得到 D 值；再把每一直欄的數值加總，可得到 R 值。將各列的 D 值和 R 值相加，即可求得 D+R(中心度：每個準則的總影響程度)，數值越大，表示總影響程度越大；將各列的 D 值減去 R 值，即可求得 D-R(原因度：每個準則是因或是果)，數值是正的，表示該項準則偏向果，數值是負的，則偏向因。如下表所示：

表 11 各因素影響程度行列運算表

編號	評估準則	列的和 (D)	行的和(R)	中心度 (D+R)	原因度 (D-R)
A1	對社會企業的認知了解	3.575096901	3.670886075	7.245982976	-0.095789174
A2	曾參與社會服務	3.370460548	3.481715101	6.852175649	-0.111254553
A3	有宗教信仰	1.999140931	1.27124349	3.270384421	0.727897441
B1	主動積極的學習力	2.353953744	2.913513212	5.267466956	-0.559559467
B2	對社會的高度使命	3.207252677	3.420781604	6.628034281	-0.213528928
B3	擁有高度感性的熱忱	3.135724828	3.471673794	6.607398621	-0.335948966
C1	家中有人參與社會服務	2.629396858	2.317770926	4.947167784	0.311625933
C2	家庭有被社會關懷服務的需求	2.559089418	1.904545343	4.463634761	0.654544076
C3	父母社經地位	1.468091175	1.201803241	2.669894416	0.266287934
D1	企業薪資	1.631274331	1.761985876	3.393260207	-0.130711545
D2	企業知名度	2.110216157	2.230614961	4.340831118	-0.120398803
D3	企業經營符合社會企業的精神	2.686690689	3.079854635	5.766545324	-0.393163946

## 五、繪製因果座標圖

利用各因素影響程度行列運算表的統計數字，繪製因果座標圖。

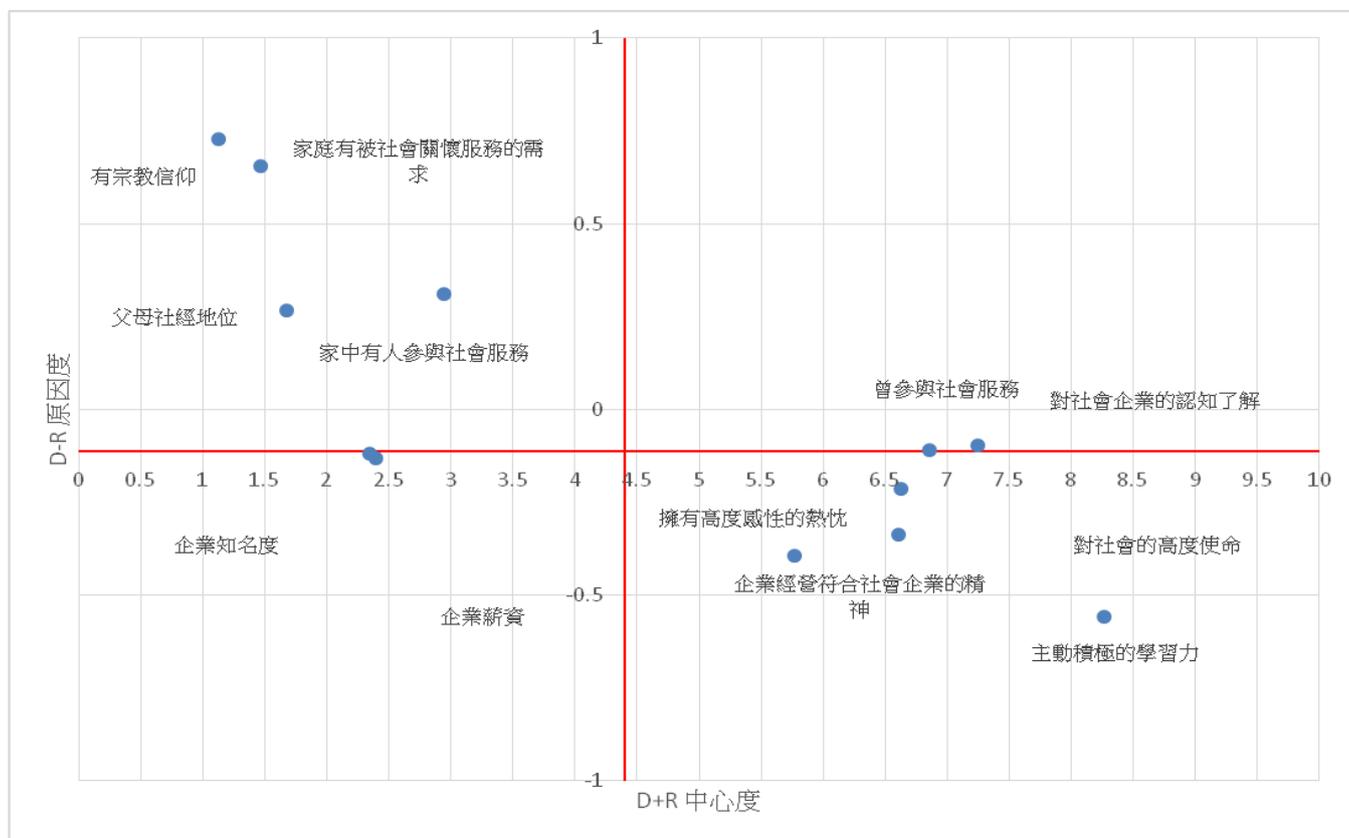


圖 8 繪製因果座標圖

## 六、說明因果座標圖

因果座標圖說明如下：

為上圖座標的意涵進行說明。橫軸是 D-R 原因度，縱軸是 D+R 中心度。當 D+R 越大且 D-R 高於平均值時，其座標會在第一象限，為核心因子區，表示該準則越接近解決問題的核心因素，即是用 DEMATEL 所找出來的關鍵因素，所以應列為優先考量項目。當 D+R 越小且 D-R 值高於平均值時，座標點會落在第二象限，為驅動因子區，表示該準則的獨立性較高，只會對少數準則有影響，重要性不高。當 D+R 值越小且 D-R 值小於平均值時，座標點落在第三象限，為獨立因子區，表示該準則獨立性高，僅被少數準則影響或甚至不被影響，較不重要。當 D+R 越大且 D-R 小於平均

值時，其座標會在第四象限，為被影響因子區，表示它雖然是重要準則，但容易受其他準則影響，因此不會同第一象限的準則列為核心因素。圖示說明如下：

---

**第二象限： $D+R$  越小且  $D-R$  值高於平均**    **第一象限： $D+R$  越大且  $D-R$  高於平均值。**

值。

- 落於第二象限表示該準則的獨立性較高，只會對少數準則有影響。
- 落於該象限的準則有：宗教信仰、家庭有被社會關懷服務的需求、家中有人參與社會服務、父母社經地位。

- 落於第一象限表示該準則越接近解決問題的核心因素，也就是表示用 DEMATEL 所找出來的關鍵因素，該列為優先考量的因素。
- 落於該象限的準則有：對社會企業的認知了解、曾參與社會服務。

---

**第三象限： $D+R$  值越小且  $D-R$  值小於平均**    **第四象限： $D+R$  越大且  $D-R$  小於平均值。**

均值。

- 落於第三象限表示該準則獨立性高，僅被少數準則影響甚至不被影響。
- 落於該象限的準則有：企業知名度、企業薪資。

- 落於第四象限表示它是重要準則，但容易受其他準則影響。
- 落於該象限的準則有：對社會的高度使命、擁有高度感性的熱忱、企業經營符合社會企業的精神、主動積極的學習力。

---

圖 9 說明因果座標圖

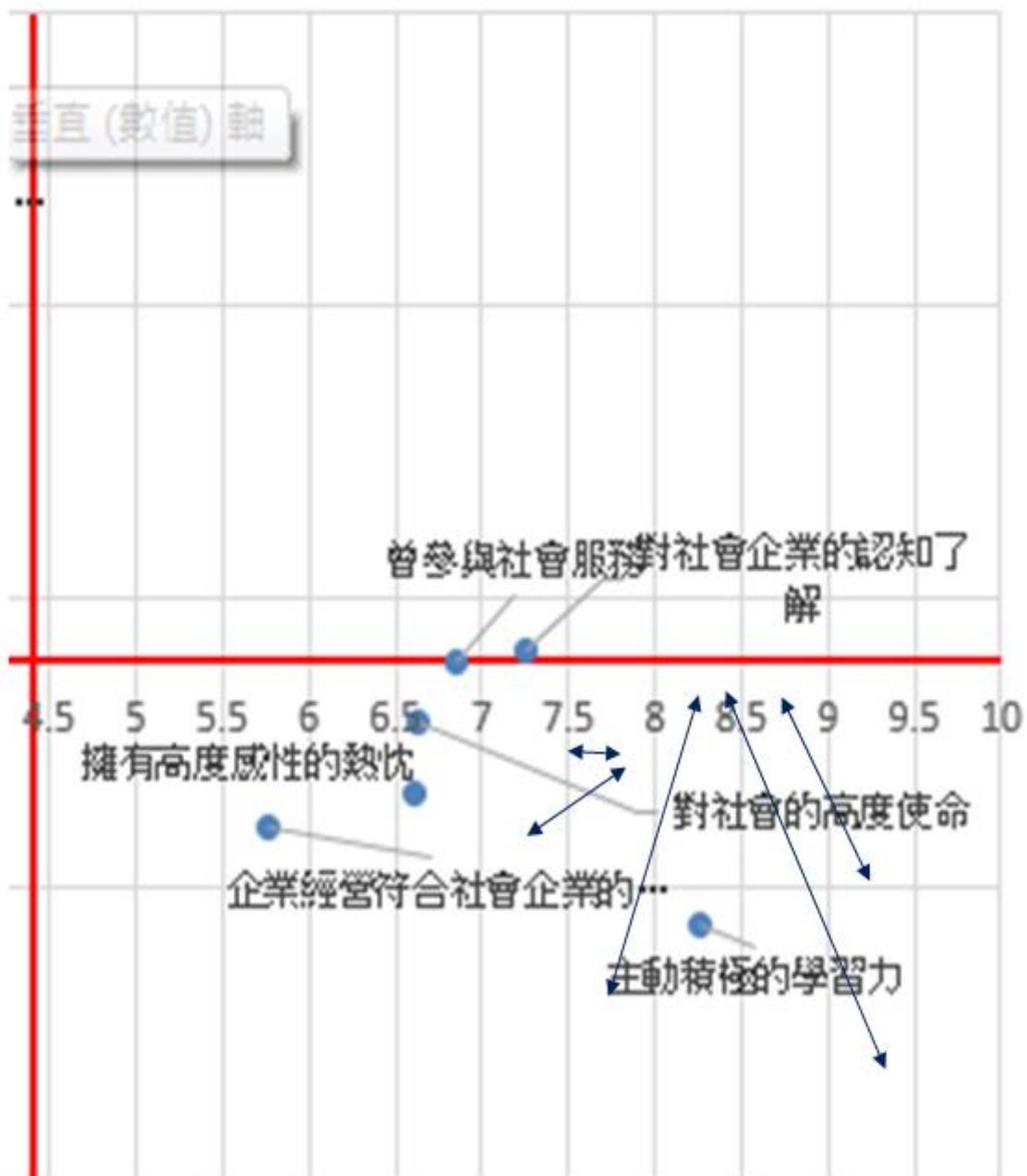


圖 10 影響關係因果圖

## 七、影響關係因果圖

因為對少數準則有影響的第二象限及僅被少數準則影響或甚至不會被影響準則的第三象限，為非關鍵因素，本研究將不進行討論。

僅從因果座標圖中的第一象限及第四象限來分析，而本研究樣本結果呈現準則間

存在雙向影響的準則有：「對社會企業的認知了解」、「曾參與社會服務」、「對社會的高度使命」、「擁有高度感性的熱忱」、「企業經營符合社會企業的精神」、「主動積極的學習力」。至於雙向影響的判斷標準為：A 準則對 B 準則以及 B 準則對 A 準則的影響數值都大於門檻平均值(總影響關係矩陣的總數字平均值)。這些準則彼此都互為因果，其中「對社會企業的認知了解」、「曾參與社會服務」更是接近影響大學生投入社會企業的關鍵因素。

# 第五章 結論與建議

## 第一節 結論

本研究結論：影響大學生投入社會企業的正主要關鍵因素為：「對社會企業的認知了解」、「曾參與社會服務」。

從 DEMATEL 所繪製的影響關係因果圖來看，「對社會企業的認知了解」、「曾參與社會服務」的座標位於橫軸 (D-R) 的上方，(D-R) 的值為正主要為影響其他準則，即為因果關係中的因；「對社會的高度使命」、「擁有高度感性的熱忱」、「企業經營符合社會企業的精神」、「主動積極的學習力」的座標位於橫軸 (D-R) 的下方，(D-R) 的值為負主要為被影響的準則，即因果關係中的果。

綜合因果圖中之中心度、原因度與箭頭方向分析，「對社會企業的認知了解」、「曾參與社會服務」、「對社會的高度使命」、「擁有高度感性的熱忱」、「企業經營符合社會企業的精神」、「主動積極的學習力」雖彼此互為因果，然以「對社會企業的認知了解」此準則為影響大學生願意投入社會企業的最關鍵準則。因此，若是從「對社會企業的認知了解」來作為鼓勵的方向，預期將獲得最大的成效。

## 第二節 建議

- 1.建議學系加開社會企業相關課程，教授大學生對社會企業的認識。
- 2.建議增加大學生對社會企業的參與機會，例如學系邀請社會企業單位到校演講、舉辦相關活動或實際參與校外社會企業相關活動，參加者送贈品等刺激大學生去了解。
- 3.我們覺得在大學四年級的企業實習對象可以試著洽談跟社會企業有關的產業合作，推薦大學生去做實習工作才能更快了解。
- 4.可用中華大學名義實行與社會企業的合作，舉辦聯合招募的職場培訓計畫等，讓大學生更能提早參與。

## 參考文獻

周于絜(2014)。社會企業與營利組織於策略聯盟與夥伴關係之探討－以系統動力學觀點。未出版之碩士論文，輔仁大學國際經營管理碩士學位學程，新北市。

傅怡亭(2014)。平衡公益與營利-以社會企業為例。未出版之碩士論文，國立中山大學企業管理學系研究所，高雄市。

陳政全(2011)。以 DEMATEL 方法探討建廠專案工程的關鍵成功因素。未出版之碩士論文，中華大學科技管理學系碩士班，新竹市。

鄭勝分(2007)。社會企業的概念分析。南華大學公共行政與政策研究所政策研究學報，第八期，65-108

社會企業的定義。社企流。2016 年取自  
<http://www.seinsights.asia/aboutse>

企業社會責任 - MBA 智庫百科。2016 年取自  
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E8%B4%A3%E4%BB%BB>

什麼是社會企業？ | 尋找一個公平的夢。2016 年取自  
<http://setour.org/question-and-answer/whatisse/>

德爾菲法 - MBA 智庫百科。2016 年取自  
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%BE%B7%E5%B0%94%E8%8F%B2%E6%B3%95>

