

以社會影響力思維談永續農業發展

柯勇全¹

¹臺中教育大學管理學院社會企業中心 執行長
國際社會價值協會(Social Value International) 資深執業師

摘要

當前農村發展面臨人口老化、環境劣化與產業轉型等多重挑戰，傳統僅以經濟效益為導向的農業模式已無法應對。本文以社會影響力管理為觀點，將農村視為一個由農民、居民、消費者、公部門等多重利害關係人組成的生態系統。透過系統性地衡量與管理非財務性的社會與環境成果，我們得以發掘農村的隱藏價值、優化資源配置，並提升各項計畫的公信力。文章將探討影響力衡量與管理的重要性、農業利害關係人的識別與其可能成果，並簡要介紹如何運用SROI(社會投資報酬率)等技術，將抽象的社會成果轉化為具體可溝通的價值，最終為永續農業的發展提供一條可行的實踐路徑。

一、前言

永續發展是當代社會的普世價值，對於承載著糧食生產、生態維護與文化傳承等多重功能的臺灣農村而言，其重要性更是不言而喻。然而，隨著全球化與都市化的腳步加速，臺灣農村正經歷著一場深刻的變革。從農業面臨的市場飽和與青農行銷困境，到農村長者身心健康的挑戰，都顯示出傳統僅追求農業產量與利潤的思維已不足以應對這些複雜的社會、經濟與環境議題。

影響力管理思維的引入，為解決這些問題提供了新的視角。它將農業活動視為一個能同時創造社會、環境與經濟價值，並影響所有利害關係人的過程。透過影響力衡量與管理，我們得以從單一的財務指標跳脫出來，轉而關注農村發展的全貌，包括人與人的連結、人與土地的關係，以及人與文化的傳承。這不僅能幫助我們更精準地識別問題，更能為計畫的設計與執行提供更堅實的依據，確保農村發展真正朝向永續前進。

二、影響力衡量與管理的重要性

一個成功的農村或農業計畫，價值遠不止於KPI上的呈現。影響力衡量與管理正是為了捕捉這些不易被看見的價值，並將其作為決策的關鍵參考。其重要性體現在以下三個層面：

(一) 揭示隱藏價值，驅動創新

傳統思維中，我們可能只關注農產品的銷售額，但影響力思維能讓我們看見更多。例如，一個農廢循環計畫不僅解決了次級品去化問題，更可能還創造了新的就業機會，為在地居民帶來額外收入或家庭關係的增進，這些都是計畫的「隱藏價值」。透過影響力衡量，我們能將這些正向改變量化，為計畫的創新與擴展提供有力支持。

(二) 優化決策流程，避免過度宣稱

影響力衡量能幫助我們識別哪些行動真正有效。它鼓勵我們跳脫預設的目標，去檢視所有正向與負向的、預期與非預期的成果。例如，一個農遊計畫可能宣稱增加了社區收入，但透過嚴謹的影響力分析，我們可能發現大部分遊客的消費集中在單一店家，並未惠及整個社區。影響力衡量要求我們排除這些「無謂因子」(deadweight)和「移轉因子」(displacement)，確保我們只主張由計畫直接帶來的價值，這不僅讓決策更為精準，也提升了計畫的公信力。

(三) 建立信任，凝聚跨界力量

在農村發展的過程中，常需要跨域合作，包括青農、公部門、學術界與企業等。但各方對於「價值」的定義不同，容易產生溝通落差。影響力衡量提供了一個共通的語言，能將社會、環境與經濟價值清楚呈現。例如，一個有機農作計畫的成果，對農民而言是收入增加，對消費者而言是食品安全，對政府而言是信任感提高的效益。影響力衡量能將這些不同的價值量化，讓各方能清楚看見合作所帶來的「共同價值」，從而強化合作的意願與信任基礎。

三、影響力管理的技術與實踐路徑

影響力衡量與管理導入非一蹴可幾，需要一套系統性的方法論。社會投資報酬率(SROI)是多種影響力管理方式的一種，但這個框架提供了一個完整的路徑，將計畫的社會、環境與經濟價值，轉化為具體的衡量指標。

(一) 界定範圍與利害關係人

在計畫之初，必須明確界定分析的目的、範圍與時間。這一步也需要識別所有與計畫相關的利害關係人，並決定哪些是「重要」的。一個有效的判斷原則是，如果缺少某項資訊會影響決策者的判斷，那麼這項資訊就是重要的。例如，若一個農作轉型計畫會影響到鄰近農家的農藥使用，那麼這些鄰居也應被納入利害關係人。

(二) 描繪改變的歷程(Theory of Change)

這一階段的核心是與利害關係人共同描繪一張影響力圖(Impact Map)。圖中清楚地呈現計畫的投入(金錢、人力)、產出(服務次數、培訓人數)與成果(利害關係人所經歷的改變)之間的邏輯關係。例如，一個食農教育計畫的投入可能是講師與教材費用，產出是舉辦了10場工作坊，而成果則是學生對在地作物的認知度提升。

(三) 證明與量化成果

為每個成果設計可衡量的指標(Indicators)，並蒐集數據來證明改變確實發生。這一步需要確保所選擇的指標具備SMART原則(具體、可衡量、可達成、具相關性、有時限)。例如，若成果是「長者自信心提升」，指標可以是「參與社區活動次數的增加」或「自我評估的幸福度量表分數變化」。

(四) 賦予成果價值(Valuation)

為成果賦予價值是影響力衡量的關鍵。對於有市場價格的成果(如收入增加)，其價值較容易衡量。但對於「軟性」成果(如自信心提升、社區凝聚力)，則需要透過等價物(proxies)來進行貨幣化。例如，我們可以參考心理諮詢的市場價格來估算精神健康改善的價值，或參考社區活動的會費來估算社交增加的價值。這使得非財務

性的成果能夠被納入財務分析的範疇。

(五) 校準與歸因

在計算最終影響力前，必須排除與計畫無關的因素，避免誇大成果。這包括：無謂因子(Deadweight)，若無此計畫成果是否會發生？移轉因子(Displacement)，計畫的成果是否只是將問題轉移到其他地方？歸因因子(Attribution)，除了我們的計畫，還有誰或哪些因素促成了這個成果？衰減因子(Drop-off)，成果會隨時間逐漸減弱嗎？綜合考量這些因子後，我們才能得出計畫實際創造的「淨成果」，使分析更為嚴謹。

(六) 計算與溝通

最後，將所有成果的價值加總，再與計畫的總投入進行比較，即可得出社會投資報酬率(SROI Ratio)。這個數字能讓我們以一個簡單明瞭的方式，向所有利害關係人溝通計畫的價值。然而，SROI報告的意義不僅僅是這個數字，它更在於呈現整個改變的歷程、背後的數據與假設，以及對未來行動的建議，從而建立信任與透明度。

四、農村計畫利害關係人與其潛在成果

一個農村計畫的成效，必須從所有受影響的利害關係人角度來評估。根據作者多年參與農村相關提案計畫之審查經驗，所整理的幾大類利害關係人及其可能成果：

(一) 農民與青農

現況：面臨人口老化、勞力不足、技術斷層等困境。傳統銷售模式受制於中盤商，利潤低且易受價格波動影響。

可能成果：收入穩定增長、勞動負擔減輕、健康狀況改善、能力提升、幸福感提高。

(二) 社區居民(特別是長者與婦女)

現況：因青壯年外流，長者普遍缺乏陪伴與社交機會。社區共餐服務品質有待提升，且居民對在地文化與歷史認同感薄弱。

可能成果：長者身心健康改善、生活重心與自信心提升、安全感提升、獲得額外收入或就業機會。

(三) 消費者與遊客

現況：對農產品生產過程與食物來源感到陌生。對農村有刻板印象，旅遊模式多為走馬看花，停留時間短。

可能成果：知識或環境意識提升、獨特生活體驗、安全、健康。

(四) 在地組織(社區發展協會或NGO)

現況：許多在地組織面臨著會員老化、參與度不足以及專職人才缺乏的問題。他們的營運模式常過度依賴政府補助，缺乏自營收入，導致計畫結束後難以延續。

可能成果：組織韌性提升、凝聚力與認同感、多元的發展機會、資產傳承。

(五) 在地商家或產業鏈企業

現況：產業鏈中的各環節常各自為政，缺乏橫向串聯。例如，農產品加工品缺乏創新設計與品牌規劃，難以打入市場。同時，旅宿業者與農場之間也缺乏整合性的遊程設計，導致觀光效益有限。

可能成果：穩定收入、增加營收、降低成本，聲譽或信任關係。

(六) 政府與公部門(農會、公所等)

現況：農村問題層出不窮，但政府資源有限，難以全面介入。政策推動常受制於農民傳統觀念，難以有效落實。

可能成果：政策順利推動、民眾信任、機關聲譽。

五、結論

永續農業發展不應只是口號，而是一場需要多方協作、有目標、有策略的社會實踐。從本文的探討中，我們可以看到，當我們以社會影響力管理之思維重新審視農村議題時，許多看似無解的困境都能轉化為創新的契機。

透過影響力衡量與管理，我們不僅能將農村的社會與環境價值具體化，更能從中學習、反思，並不斷優化我們的計畫，使之更符合農民、居民與消費者的真實需求。