



Social Enterprise eNews

社會企業電子報



June 28, 2019 | Social Enterprise

社會企業電子報

目錄

【KPMG 社會創新 - 視野眺望臺】

[重塑組織文化：社會企業穩健成長的關鍵](#)

【國際趨勢】

1. [澳洲社會企業提供精神障礙者就業機會，提升健康、經濟基礎外也減少國家社福負擔](#)
2. [社企與科技公司合作，為難民帶來創業機會](#)
3. [翻轉職場迷思，英國社企將身心障礙員工視若珍寶](#)
4. [美國史密森尼學會實習生計畫提供支持身心障礙就業的創新方法](#)
5. [Google 如何賦予語言障礙者「說話」的能力](#)
6. [新加坡手提包業者為肌肉萎縮症患者的生活賦予新意義](#)
7. [英國社會企業 The Difference 用創新做法縮小教育差異化](#)
8. [從荷蘭新創 Circular IQ 在歐洲新創供應鏈競賽獲勝看見數據科技的福音](#)

重塑組織文化：社會企業穩健成長的關鍵

黃正忠博士 | 安侯永續發展顧問股份有限公司董事總經理暨 KPMG 氣候變遷與企業永續服務亞太區負責人

侯家楷副理 | 安侯建業聯合會計師事務所 社會企業服務團隊

許允懷高級顧問師 | 安侯企業管理顧問股份有限公司

無論是社會企業、新創公司隨著業務量成長、團隊的擴張，將會面對到不同於創業初期階段的挑戰，其中一項便是會開始需要建構更明確的組織架構與授權關係，甚至亦會面對官僚的議題。而在這個階段裡，創業家通常會很頭痛：若管得太多員工易反彈、若管得太少難控制產品/服務品質抑或無法有效管理內部營運，討論一件事情較難以形成共識、亦無法像創業初期掌握每一個人的狀況...等。

在 KPMG 的實務經驗中，不管組織規模大小，我們都會建議創業家(特別是社會創業家)將建立或重塑組織文化視為優先重視的議題，進而在此基礎上發展組織架構與管理制度。畢竟在導入管理工具前，若沒有建立組織內共同的核心追求、價值觀，或對於要解決的議題有病識感(意即對於問題的共同認知)，即使透過新的管理方針，我們可能改變的了一時的行為，但會不會其實只是一種假象？

那麼，什麼是組織文化？它究竟又在何處展現？事實上組織文化就是組織內共同的理念、行為準則與做事習慣，更重要的是文化會左右了組織內成員「不」做什麼樣的事情。通常這些習慣都與創業家(創辦團隊)本身密不可分，它可能來自於我們對於社會使命的堅持，如：一家綠能公司因為堅持發展與綠能、環保相關之事業，所以不與任何一家有不同環境理念的供應商合作，也不會過度使用資源。這些都還只是從社會使命衍伸出的大原則，要怎麼落地的進入企業經營的每一個面向與環節，變成每一位組織成員不只有在精神上，連日常工作上都可以遵循的行為，這就需要組織內有清楚的核心準則。

因此，面對日趨壯大的團隊，又開始感受到管理張力(或無力)時。我們強烈建議社會創業家重新反芻社會使命，問問自己所為何來？同時思考自己是適合什麼樣風格的管理者？這樣交叉比對出來的文化要素，會是你將組織帶往下一個發展階段的關鍵(第一關鍵絕對是清晰的社會使命)。

你也需要一量身打造的組織文化診斷與建議嗎？藉此設計出匹配社會使命的組織文化、組織架構與管理風格嗎？讓我們來場腦力激盪吧！



國際趨勢

澳洲社會企業提供精神障礙者就業機會，提升健康、經濟基礎外也減少國家社福負擔

Centre for Social Impact Swinburne 於 2019 年發布的研究顯示，提供弱勢族群就業機會，不僅僅有助於弱勢族群提升身心靈健康狀態與經濟收入，同時能有助於國家的社會服務運作。而其研究對象，即為澳洲社會企業 Vanguard laundry Service，致力於提供精神障礙者就業機會。

Vanguard laundry Service，為澳洲第二大內陸城市 Toowoomba 的社會企業，培訓與聘雇精神障礙者提供高品質的洗衣服務，由當地的社福機構 Toowoomba Clubhouse 所成立。Toowoomba Clubhouse 協助精神障礙者在康復過程中建構生活與工作能力，精障者透過這個洗衣服務，不僅提升自己的學習成就與社會參與，而這樣的經營模式所帶來的盈餘再支持更多精神障礙者獲得更好的工作機會與能力。

Vanguard laundry Service 自 2017 年成立以來至今（2019 年），已僱用 120 位精神障礙者，而其中有 26 位因為在 Vanguard laundry Service 的工作經驗而能夠進到主流企業工作、或去學校進修。在 Vanguard laundry Service 工作的第一年，員工即可賺取平均雙週薪資（fortnightly income）的 84%，遠高於以前的工作（平均僅約 55%）。同時也因為有經濟能力，一位精神障礙者工作一年半的時間將可減少 153,451 美金的社福支出。除了經濟、專業能力的提升，身心健康也獲得改善，64%在此之前長期待在醫院的精神障礙者都表示其健康狀態比以前好得多，甚至有員工表示這份工作改變了他的人生。

Vanguard laundry Service 能夠創造如此的社會影響力，除了建構在原本的服務族群的網絡上，提供先進技術的洗衣設備與服務、與當地洗衣服務同樣的價格區間，是使其能夠符合市場需求、持續獲得訂單的重要因素。就業型社會企業無論對於服務的弱勢族群、或是國家的社福體系都是一個新興且重要的支持方式，但社會企業要能維持穩定獲利的商業模式以永續經營，產品、服務的品質與差別化仍為不可忽視的要素。

資料來源：Pro Bono Australia, “Vanguard laundry Service” Website



社企與科技公司合作，為難民帶來創業機會

你是否曾經有過想創業的想法？若一個不熟悉的國家、使用不熟悉的語言並在沒有家人或朋友幫助的狀況下，你有辦法實踐點子嗎？其實世界上絕大多數的難民都面臨這樣的挑戰。然而，在討論想法的實踐之前，要先釐清難民做這個決定背後所面對的機會成本。以英國為例，你必須沒有工作才能符合難民身分的條件。因此難民在決定是否投入工作甚至創業的時候，即是在「擁有難民身分以獲得庇護與補助」及「面對艱困挑戰投入一個比英國平均薪資低 76 個百分點的工作機會」之間做出抉擇。這也導致英國有五分之一的難民始終無業。

The Entrepreneurial Refugee Network (TERN) 是一家協助難民創業的英國社會企業。他們堅信只要提供合適的資源，難民也能夠順利創業。而 TERN 的共同創辦人 Charlie Fraser 認為，以往難民創業門檻過高的關鍵原

因是他們沒辦法在異國方便地運用各項科技。因此，TERN 開始尋求科技業的協助。Square 是一家金融科技公司，TERN 與 Square 合作提供小型電子讀卡機給難民創業家，方便他們進行信用卡交易並接受資金投入。合作的前六個月，TERN 與 Square 就免費提供 45 家新創金融服務並提供 1000 鎊的免手續費交易額度，幫助他們在創業初期更快速的成長。TSquare 執行長 Jack Dorsey 表示，希望以公司的力量來協助這群時常被忽略的客戶順利進入金融體系之中。

TERN 也積極爭取和 WeWork (一間美國的知名科技公司) 的合作機會。WeWork 在 2018 年曾宣示要在全球雇用 1500 位難民，因此和 TERN 的社會目標具有高度連結性。在雙方的合作下，WeWork 將提供免費工作空間與客製化服務。難民長年飽受歧視與限制，導致他們在職涯追求上面臨巨大的障礙；TERN 希望與 WeWork 聯手為難民帶來一個公平、健全、穩定的發展環境，促進他們與其他創業團隊進行交流，一起實現創業理念。

「未來當我們面對全球近 2500 萬難民人口的就業議題，不該只是持續報導他們所遭受的不幸與困境，更應該著手發展解決方案。或許這些解方不便宜也不一定成功，但都是必要的嘗試。」Charlie Fraser 在一次訪問中如此說道，「我認為當今的國際科技業龍頭有著前所未有的能力與平台可以去改善這個問題，TERN 將持續應用科技解決各項難民議題。」

資料來源：EveningStandard



翻轉職場迷思，英國社企將身心障礙員工視若珍寶

相信大多數的人對於身障就業的想像，仍停留在加油、洗車、居家清掃及烘焙坊等行之有年的工作型態。一家位於聖安德魯斯的英國社會企業 Zest Café，除了為顧客提供香濃的咖啡與美味的餐點，更為自閉症譜系障礙、情緒障礙者等因障礙而衍生特殊需求的員工提供必要的職能支持，促進職場參與，亦可以讓個體感受到對社會的貢獻及自我價值感。

泛自閉症障礙者所面臨的生涯發展議題與一般人無異，然由於其障礙的特殊需求，在社會情緒發展之限制及固著性等面向上，特別需要被接納與理解。例如：對於非預期的職務變動與空間轉換，自閉症患者容易產生焦慮，因此 Zest Café 規劃明確的動線、提供必要的視覺流程等，打造高度結構化的職場環境。此外，Zest Café 亦同步輔導其有特殊需求的員工逐步發展自我調節力，像是將工作目標拆解成小任務、依照工作的重要性或即時性排列其優先順序等，漸進式地增加泛自閉症員工對事物變動的彈性，以降低其受固著性的影響。

「我們總是很開心看到員工在支持型就業培訓的幫助下蓬勃發展，不但實現個人潛力也對社會或經濟有所貢獻」Zest Café 的創辦人 Lisa Cathro 繼續說道：「因為每個人都是獨特的，透過友善職場的構建，一名自閉症譜系障礙者在完成了進階培訓後，始擔任本店的督導職責。他的成功更是幫助我們贏得諸多獎項。」提供職能訓練予有特殊需求的員工並非僅對個體有益，對 Zest Café 而言，從社會企業經營角度來看，這是一個明智的選擇——如果你願意投資你的員工並予以高度的支持，你將會擁有一支忠誠且敬業的團隊夥伴。

過去我們在探討身障就業時常說，與其給魚吃，不如給釣竿。在英國社會企業 Zest Café 的日常營運中，不難發現：打破既有身障就業的框架和假設，利用社會創新的思維和手法，便能夠在經營社會企業的同時，還能達到培力和支持身障就業的社會意義。

資料來源：zest cafe



美國史密森尼學會實習生計畫提供支持身心障礙就業的創新方法

1996 年，SEARCH 計畫在辛辛那提兒童醫院醫療中心成立，這是一個協助青年身心障礙者接軌學校與工作的計畫。身心障礙者在求職上相較困難，他們在工作場所會面臨許多挑戰，例如需要學習社交禮儀、執行多步驟任務、控制情緒狀態等，這些問題都可能引起雇主、同事的疑慮。根據美國勞工統計局的數據，在 2018 年，身心障礙者的失業率為 8%，而非身心障礙者的失業率為 3.7%；只有 40% 的身心障礙者在就業黃金期（25-54 歲）有工作，然而 79% 非身障者在他們的就業黃金期都有穩定工作。

現今，SEARCH 計畫在全球有超過 500 個服務據點，為有需要的青年提供工作培訓、教育訓練，並提供工作機會，媒合不同特質的實習生以及有不同需求的機構。2013 年，SEARCH 計畫開始與美國官方資助的博物館系統史密森尼學會（Smithsonian Institution）合作，提供為期一年的實習計畫，協助 50 多名身心障礙者進入自然歷史博物館、國家郵政博物館等機構工作，參加這個合作計畫的實習生中，有 94% 完成了整個計畫。

在一年的計畫中，這些實習生有機會擔任檔案整理、數據輸入、手工勞作等工作，累積不同的工作經驗。除此之外，史密森尼學會也與教師合作，提供一年的特殊教育課程，課程內容涵蓋生活、職業技能，例如預算管理、商業禮儀等等。在整個實習過程中，實習生會與「職涯教練」密切合作，設定每周欲達成的目標，並協助實習生解決工作上遇到的問題。舉例而言，他們可能協助生性害羞的實習生從認識名字開始，與辦公室中的每個人建立關係，以協助勝任他的前台工作。SEARCH 計畫也使用技術做為輔助，讓實習生使用應用程式記錄他們當天需要完成的工作清單以及時間表。

史密森尼學會執行這個計畫的最終目的不僅是培訓實習生的工作技能，更是協助身心障礙者獲得獨立、自主的可能性，期望身心障礙者能在工作與學習中找到自我價值感，也改變社會大眾對於身心障礙者的認知。

資料來源：The Washington Post



Google 如何賦予語言障礙者「說話」的能力

預定行程、購買車票等事，對我們來說可能稀鬆平常，但對於言語障礙人士而言並非如此；而穿衣服、開燈等行為，對於身體不方便移動的人來說也不是簡單的動作。神經退化性疾病患者，包括帕金森氏症、肌肉萎縮性側索硬化症（以下簡稱 ALS）患者等等，則同時面對上述兩種情況：行動困難使他們需要在日常生活中尋求他人協助，而言語障

礙又讓他們難以自我表達並與人溝通，使求助和生活變得更為困難。「一旦出現症狀，人們就很難理解我所說的話。」ALS 患者 Noel LeVasseur 說道。

好消息是 Google 正著手解決這個問題。隸屬於 AI for Social Good 發展項目之一的 Project Euphonia，即希望藉由人工智慧演算法辨識言語障礙者說的話，再轉譯至簡訊等溝通媒介，讓言語障礙者重拾與人溝通的能力。另外，配合 Google Home 智能家居系統，患者則可以進行閱讀、開關燈、開關電視等操作，重拾生活自主性。

過去幾年，Google 的合作夥伴 ALS TDI (美國 ALS 研究機構) 臨床團隊發現即使患者有再嚴重的言語障礙，和他們頻繁相處的家人和朋友也能夠理解他們想表達的內容。這點讓 Google 團隊開始探索人工智慧如何同樣透過足夠的數據，正確地詮釋和理解言語障礙者的聲音。在 Google 原先即擁有良好語音辨識演算法的前提下，關鍵是累積患者的聲音與成千上萬個特定詞彙，訓練演算法如辨識不同的口音一般理解言語障礙者的聲音。

「希望每當我需要求助，Google 能在我說『Google，我需要協助』時理解我的意思並且傳送訊息。」ALS 患者 Andrea Lytle Peet 表示。Google 的 Project Euphonia 團隊也正在為完全不能進行口語表達的人開發一個互動式的人工智慧系統，期望系統透過手勢和表情偵測執行特定任務如：發送或讀出訊息。「我們希望讓服務擴展更為兼容，讓人們的生活突破外在條件限制，更加自由與彈性。」Google AI 的產品經理 Julie Cattiau 說道。

資料來源：Forbes, The ALS Therapy Development Institute



新加坡手提包業者為肌肉萎縮症患者的生活賦予新意義

在新加坡經營零售商店是一個相當具挑戰性的事情，但有些企業不僅能在經營上卓越，更能追求產品背後的社會價值。新加坡的 Wise Enterprise 創立於 2015 年，將經營的重心放在如何協助社會上的弱勢族群發揮自己的才能，而不只是關注營利的攀升。創辦人 K.T. Soon 女士在 2014 年開店以來便主張雇用創意十足的肌肉萎縮症患者擔任手提包的設計師。K.T. Soon 說道「在現今社會中，這些患者往往因先天上的缺陷而沒有工作的機會，然而這些人的才華也因此被埋沒。」

Wise Enterprise 的設計師團隊大多數是來自新加坡肌肉萎縮症協會(Muscular Dystrophy Association Singapore)的成員。他們在 Wise Enterprise 首席產品設計師 Rina Khoo 女士的帶領與訓練之下，操刀公司的各項產品設計開發。在手提包從草稿到完成品的六個月過程當中，Rina Khoo 細心的協助這群設計師發揮創意，盡可能使他們的想像能夠實體化。這些設計師除了有固定的薪資外，也能從他們自己設計的產品中獲得銷售版稅。

K.T. Soon 認為這個過程提供給他們的遠遠超過財務上的自給與資助，更帶來生活上的意義與自我認同價值。「我們的目標是提供他們有成就感的職業，而非如一般慈善單位僅僅為他們創造一個能夠勉強維持生計的工作。」這是 K.T. Soon 始終秉持著的理念。同時身為心理學家的她更表示這一切的重點是在賦予他們價值，讓

他們真心的感到自己也能夠有很重要的貢獻。「他們對於自己的設計相當有自信，在展演時都會盛裝打扮來發表自己的產品，非常令人感動。」

Wise Enterprise 也培訓不同先天性障礙患者擔任店面銷售助理，成為顧客的「時尚顧問」。

其中雇用的包含聽障人士以及行動不便者。不過 K.T. Soon 不斷強調這些正面的社會影響其實並不是他們產品的賣點，而是產品本身。她表示店裡產品所用的材料完全不亞於知名品牌，客人們更是時常驚艷於產品設計的創意與實用性。其中一款產品在設計師的巧思之下同時能作為公事包、休閒包以及斜肩包，因應各種場合的需求。「我時常發現自己因為他們的設計理念與創意而感到驚訝。他們真的是一群很有才華的人。我們應該把焦點放在他們所擁有的能力，而不是先天上的缺陷。」，K.T. Soon 在經營五年後有感而發。

資料來源：the newspaper



英國社會企業 The Difference 用創新做法縮小教育差異化

The Difference 是一通過提高受教育者的地位和專業知識去改善弱勢兒童的機構。創辦人 Kiran Gill 在倫敦市中心的學校開啟她的教師職業生涯，2016 年 Kiran 在社會遷徙委員會

(Social Mobility Commission)擔任政策負責人的同時，The Difference 的想法出現了，使 Kiran 決定離開學校去落實行動。2017 年 1 月，Kiran 籌集了足夠的資金來資助智庫 IPPR 的研究，了解學生被退學的(school exclusion)情況不斷上升的原因，開始尋找解決這日益嚴重的問題解法。

透過一年的研究，The Difference 獲得了教師、學校、企業的支持，發表了差異領袖計畫

(Difference Leaders Programme)，篩選出優秀的老師，並訓練他們教導高風險的學童，提供兩年的專業培訓計畫，使老師以最佳的教學知識指導弱勢孩童，包括提高識字率、改善心理健康等正面效益，並通過國家高級領導專業資格認證 (NPQSL) 進行教師認證。

以這種方式，差異培訓提升了指導高風險學童之教師品質、地位、知識基礎，該想法獲得了

Teach First 創新獎，這個概念經過了公共服務單位、慈善機構、教學組織、教學顧問、教育專家的測試，報告發佈時，英國五個最大的主流學校之多元學院信託基金，皆表示非常有意願參與差異領袖計畫。

The Difference 更進一步佈局其計畫，組成核心團隊，建立一個支持慈善、教育和政策的支持者聯盟，2019 年 1 月起，The Difference 將在倫敦執行其首次差異領導者計畫。

資料來源：The Guardian、The Difference



從荷蘭新創 Circular IQ 在歐洲新創供應鏈競賽獲勝看見數據科技的福音

Circular IQ 在第二屆歐洲新創供應鏈競賽 (European Supply Chain Start-up Contest) 中獲勝，評審依照商業發展機會、創新的程度、實用性及傳遞的訊息是否清晰等四大要素作為評分的依據。五位評審一致認為 Circular IQ 的解決方案是最有效且需求最大的，將可協助企業找到適合的、可永續發展的原料與產品。

Circular IQ 是一家荷蘭新創企業，他們發展出一套軟體，協助客戶獲得循環經濟相關數據，以作為選擇供應鏈的材料來源的依據，他們透過分析已蒐集的數據，提供客戶可以同時降低成本與減少自然資源消耗的商業建議。

Circular IQ 系統有四大優勢：

- 一、可衡量的指標：系統將提供一套數據指標，此指標涵蓋原料是否會影響健康、可再利用、水資源消耗量、能源消耗量、碳足跡及人權等等相關資訊。
- 二、簡化文件及數據蒐集過程：在許多企業組織中，許多與永續發展相關的數據不一定容易獲得，Circular IQ 簡化數據蒐集過程，在供應商間建立一致的數據，讓企業不需從成堆的電子郵件及文件表格中找出資訊，亦藉此建立與供應商間的信任關係。
- 三、產品設計透明化：隨著消費者越來越注重自己使用的產品內容，企業可透過 Circular IQ 數據平台去選擇及管理要呈現給消費者的產品原料組成。
- 四、客製化需求：Circular IQ 的服務靈活，可達到評估單一產品、管理整個供應鏈等目標，並由獨立第三方保證產出企業的循環經濟績效報告中的數據正確性。

註：歐洲新創供應鏈競賽由荷蘭貿易期刊 Supply Chain Media 及季刊 Supply Chain Movement 共同承辦

資料來源：Climate KIC、Supply Chain Movement



聯絡我們

如您想了解更多 KPMG 氣候變遷及企業永續發展電子報 之內容，或有任何問題與建議，歡迎聯絡我們及參考我們的網站。

黃正忠

安侯永續發展顧問(股)公司 董事總經理

T: +886 (2) 8101 6666 Ext.14200

E: nivenhuang@kpmg.com.tw

侯家楷

安侯永續發展顧問(股)公司 專案負責人

T: +886 (2) 8101 6666 Ext.15177

E: jeffhou@kpmg.com.tw

Key links

如您想了解更多 KPMG 氣候變遷及企業永續發展電子報 之內容，或有任何問題與建議，歡迎聯絡我們及參考我們的網站。

— [KPMG Taiwan](#)

— [KPMG Global](#)

新訂戶

若您的同事、長官或好友也期望收到 **KPMG 社會企業電子報** 之內容，請本人以 [電子郵件](#) 的方式，並告知單位與部門名稱、姓名、職稱及聯絡電話，我們將透過電子郵件為其寄上本電子報。

退訂戶

若您想暫停收取社會企業電子報之內容訊息，煩請以 [電子郵件](#) 告知。

kpmg.com/tw



KPMG in Taiwan apps



[Privacy](#) | [Legal](#)

You have received this message from KPMG in Taiwan. If you wish to unsubscribe, please [click here](#)

For information and inquiries, please [click here](#)

© 2018 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.