

社会企业业绩计量理论、 方法及其应用

*SheHui QiYe YeJi JiLiang LiLun,
FangFa JiQi YingYong*

孙世敏 著



经济科学出版社
Economic Science Press

本著作系国家自然科学基金资助项目（71072122）和教育部博士点基金（博导类）资助项目（20130042110032）研究成果之一

社会企业业绩计量理论、 方法及其应用

孙世敏 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

社会企业业绩计量理论、方法及其应用 / 孙世敏著.
—北京: 经济科学出版社, 2014. 6
ISBN 978 - 7 - 5141 - 4517 - 5

I. ①社… II. ①孙… III. ①企业绩效 - 经济评价
IV. ①F270.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 068246 号

责任编辑: 袁 激
责任校对: 刘 昕
版式设计: 齐 杰
责任印制: 邱 天

社会企业业绩计量理论、方法及其应用

孙世敏 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 15 印张 260000 字

2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4517 - 5 定价: 49.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前 言

社会企业是 20 世纪后期出现的一种新型组织模式，是介于商业企业 and 非营利组织之间的、具有创造企业价值和社会价值双重目标的混合组织。迄今为止，社会企业在全球范围内快速发展，在儿童保育、残障就业、社区发展等领域开展社会创新，对解决国家政策尚未触及的社会问题发挥了积极作用。业绩计量作为社会企业的核心问题，理论研究处于起步阶段，研究成果较少，尚未形成科学系统的业绩计量理论与方法体系。目前已有的业绩计量体系基本上是各个组织针对自己的投资项目而开设的，多个版本、多重标准，没有普适性。国内对此问题的研究近乎空白。社会企业业绩计量用于评价社会企业的社会贡献，包括对经济、民生及社会环境产生的影响，有助于政府和基金组织评估社会企业价值、为投资决策提供依据。可见，社会企业业绩计量理论与方法研究意义重大。

社会企业业绩不仅包括经营结果，也包含经营过程，二者之间是一种因果关系。经营结果是社会企业活动的最终成果，以价值形式体现，包括企业价值、社会经济价值和社会价值。其中企业价值、社会经济价值及其混合价值属于定量价值，通过 SROI (Social Return on Investment) 模型进行计量；社会价值指社会企业活动产生的长远影响，难以量化，通常采用评议方法直接计入社会企业平衡计分卡。经营过程是经营结果的驱动因素，可归纳为“目标与使命”、“内部流程”、“可持续性”以及“信息透明度”四个关键业绩维度。社会企业平衡计分卡是社会企业综合业绩计量工具，通过设置多个维度，将经营结果与经营过程、定量价值创造与定性社会影响统一于一个评价体系之中。“投入—产出—结果—影响”的价值链分析模型是连接 SROI 模型与社会企业平衡计分卡的中间分析工具，用于描述投入、产出、结果及其影响之间的逻辑关系，为 SROI 计量及平衡计分卡关键业绩指标的

选取提供依据。

社会企业与商业企业一样，也要经历初创期、成长期、成熟期和衰退期四个发展阶段。各个阶段企业经济特征和关键业绩领域不同，需要设置不同的指标体系来评价企业业绩。此外，社会企业依据创新性可划分为创新型社会企业和就业型社会企业。创新型社会企业向弱势群体提供创新性的社会责任产品或服务，采用全新的运营模式帮助弱势群体改善生存条件，解决国家政策尚未触及的社会问题，具有较强的社会创新特质。就业型社会企业通过吸收弱势群体就业或为其提供技能培训方式帮助他们摆脱困境，它依然采用传统的运营模式，在原有市场上从事传统产品的营销活动，没有创新特质。二者的经营模式和社会贡献方式不同，不能采用相同的业绩计量体系。本著作首先将社会企业划分为创新型社会企业和就业型社会企业两类，区分初创期、成长期、成熟期和衰退期四个生命周期阶段，依据各阶段关键业绩领域及各类社会企业特色与社会贡献，分别设计两类企业各个生命周期阶段的综合业绩计量体系，并将创新型社会企业综合业绩计量体系应用于格莱珉银行的业绩评价。

本著作是笔者承担的国家自然科学基金项目（71072122）和教育部博士点基金（博导类）项目（20130042110032）研究成果之一。笔者的6名研究生（汤甜、张兰、耿桂艳、班娜、王晓莹和谌亚茹）参与了项目研究工作，帮助收集和整理国内外相关资料和案例素材，在此表示感谢。此外，本著作撰写过程中参考了很多文献，向这些文献的作者表示衷心感谢。

由于本人水平有限，书中难免有许多疏漏和不足之处，欢迎广大读者批评指正。

孙世敏

2014年5月于沈阳

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景与研究意义	1
第二节 本书研究的主要内容	5
第三节 研究方法与研究思路	10
第四节 本书的学术贡献	13
第二章 社会企业概述	16
第一节 社会企业界定	16
第二节 社会企业发展现状及理论依据	21
第三节 社会企业与商业企业及非营利组织的区别	28
第四节 社会企业分类	33
第五节 社会企业扶弱方式及业绩循环过程	39
第三章 社会企业业绩及其计量方法	44
第一节 社会企业业绩	44
第二节 社会企业业绩计量基本思路	48
第三节 社会企业业绩计量方法	50
第四章 社会企业价值计量的 SROI 模型	59
第一节 概述	59
第二节 SROI 模型的基本原理	65
第三节 “投入—产出—结果—影响”的中间价值链分析工具	69
第四节 SROI 模型的局限性及改进对策	74
第五节 SROI 模型的应用案例	76
第五章 社会企业综合业绩计量体系基本构架	83
第一节 初创期社会企业经济特征及关键业绩领域	83

第二节	成长期社会企业经济特征及关键业绩领域	87
第三节	成熟期社会企业经济特征及关键业绩领域	90
第四节	衰退期社会企业经济特征及关键业绩领域	92
第五节	社会企业综合业绩计量体系基本构架	93
第六节	综合业绩计量指标体系层次和设计步骤	102
第六章	创新型社会企业综合业绩计量体系	106
第一节	创新型社会企业特色	106
第二节	初创期创新型社会企业综合业绩计量体系	109
第三节	成长期创新型社会企业综合业绩计量体系	128
第四节	成熟期创新型社会企业综合业绩计量体系	139
第五节	衰退期创新型社会企业综合业绩计量体系	148
第七章	就业型社会企业综合业绩计量体系	158
第一节	就业型社会企业特色	158
第二节	初创期就业型社会企业综合业绩计量体系	160
第三节	成长期就业型社会企业综合业绩计量体系	175
第四节	成熟期就业型社会企业综合业绩计量体系	187
第五节	衰退期就业型社会企业综合业绩计量体系	197
第八章	社会企业综合业绩计量体系的应用	206
	——基于格莱珉银行的分析	206
第一节	格莱珉银行概况	206
第二节	格莱珉银行的发展历程	209
第三节	格莱珉银行运作模式	212
第四节	主要利益相关者及“投入—产出—结果—影响”分析	215
第五节	格莱珉银行主要经营数据	220
第六节	格莱珉银行综合业绩计量	224
参考文献		229

第一章

绪 论

第一节 研究背景与研究意义

一、研究背景

1. 社会企业作为一种新生事物在全球范围内日益兴起

20 世纪 90 年代,一个与非营利组织(NPO)和非政府组织(NGO)相关的新名词在欧洲、美洲及亚洲等许多国家相继出现,这就是社会企业(Social Enterprise)。它是 20 世纪中后期出现的一种新型组织模式,是介于商业企业和非营利组织之间的、具有创造企业价值和社会价值双重目标的混合组织。迄今为止,社会企业在全球范围内快速发展,在儿童保育、残障就业、社区发展等领域开展社会创新,对解决国家政策尚未触及的社会问题发挥了积极的作用^[1-3]。截至 2010 年,西班牙的社会企业已经发展到 51500 个,雇员超过 240 万人,占西班牙就业人口的 25%;英国的社会企业在 6.2 万家以上,占企业总数的 4%,从业人员达到 47.5 万人;新加坡的社会企业从业人员已超越 40 万人。我国香港、台湾等地也有多家社会企业。我国大陆社会企业虽然起步较晚,但至今登记在册的社会企业已达 43 万家,拥有众多社会企业实践的典型案例,如郑卫宁 1997 年为解决残疾人就业而创办的“残友集团”、文森特(Vincent)2006 年为给我国西部贫困地区妇女及河南艾滋病村妇女提供就业和培训机会而创办的“欣耕工坊”等。

随着福利制国家公有资助的减少,国际社会对社会企业的关注程度日益提高,因为它提供了一种全新的解决社会问题的思路 and 模式。传统的非营利组织在解决贫穷问题上采用最多的是政府和国际组织的无偿援助,但是这些行为在全球范围内收效甚微。非营利组织(包括许多国际性规模较大的 NPO)自身仅仅代

表捐赠者充当了“补助金提供的中介机构”，可持续存活率仅为15%左右^[4]。社会企业采用商业化运作模式，通过商业活动获取盈利，解决了非营利组织资金匮乏的问题，为其提供了“造血”功能，开辟了一种创新模式，由此成为解决复杂社会问题的第三股力量，提出从根本上解决社会问题的基本思路。

2. 社会企业理论研究远远落后于实践发展

社会企业作为一种新生事物在全球范围内蓬勃兴起，但其理论研究远远落后于实践发展，迫切需要研究社会企业理论与方法，以便更好地指导实践活动。

社会企业理论与方法研究始于欧美等国，经过十几年的探索和发展取得了初步的研究成果^[5-17]，勾画了社会企业研究的大体构架，包括资本基础和外部环境两个方面^[16]。资本基础是社会企业赖以生存和发展的内部条件，包括财务资本、人力资本、智力资本和社会资本；外部环境是推动社会企业发展的外界助力，包括国家政策、媒体宣传、经济与社会环境等。目前，国外社会企业理论研究处于起步阶段，远远满足不了社会企业实践发展的需要，诸多制约社会企业发展的理论与方法（如资本市场开发、业绩计量等）尚在探索之中。国内对此问题的研究更为薄弱，虽有几百篇社会企业方面的文献，但基本上围绕社会企业概念、特征、发展现状及路径等问题展开，对社会企业经营模式、资本市场开发及业绩计量等深层次理论与方法的研究很少。

3. 业绩计量作为社会企业的核心问题，理论研究处于起步阶段

社会企业很多是从非营利组织（NPO）转化而来的，它之所以成为非营利组织转型的首选，是因为它解决了非营利组织的“造血”问题，具有可持续性。社会企业可持续发展依赖于财务资本可持续性与人力资本可持续性两个方面。从财务资本角度看，社会企业因其社会使命性和社会贡献性而得到社会各界的广泛关注，获得社会资源的大力支持，如政府拨入的补助金、社会公众提供的社会捐助资金、公益组织提供的公益创业投资基金以及低息贷款等。在资源有限的条件下，政府、公益组织和社会公众会选择适宜的投资和捐助对象，这就涉及社会企业投资价值的评估问题。此外，政府与社会各界投入的资金是否得到了充分利用，是否取得了预期效果，这也是社会公众关注的一个焦点问题。业绩计量体系的建立可以向人们展示社会企业价值和贡献，从而使投资者有信心向社会企业注资，使政府更好地了解社会企业，提供更多的资金资助和更优惠的政策支持。从人力资本角度看，社会企业由社会企业家发起，它的工作人员包括志愿者和全薪雇员。业绩计量体系具有预测和评价双重功能，不仅可以预测社会企业投资价值，使社会企业家有信心投身于社会企业发展，而且可以评价社会企业投资效果，展示社会企业贡献，从而吸收更多的志愿者和雇员参与到社会企业活动中

来。同时业绩计量有助于对社会企业家和投资者实施有效激励,使其有足够的动力参与和投资于社会企业活动。可见,业绩计量在社会企业理论研究中居于核心地位(见图1-1),发展社会企业必须解决业绩计量问题。

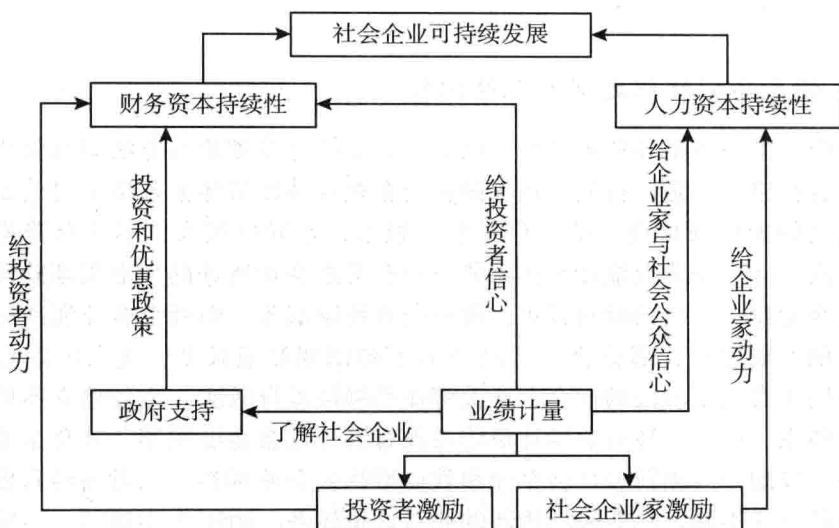


图 1-1 业绩计量在社会企业理论研究中的核心地位

社会企业业绩计量理论与方法研究虽然取得了初步的研究成果,但总体上看处于起步阶段,研究成果较少,尚未形成科学、系统的业绩计量理论与方法体系。目前已有的研究成果只是一个方向性的指南,基本上是各个公益组织针对自己的投资项目而开设的,多个版本、多重标准,没有普适性。国内对此问题的研究近乎空白,除了本项目研究的几篇文献之外,尚未查阅到其他相关研究成果。可见,社会企业业绩计量理论与方法研究存在较大的空间,尚需进行更深入的探索。

二、研究意义

1. 有助于政府和公益组织制定正确的投资决策

社会企业是20世纪后期出现的一种新型组织模式,以服务社会、解决国家政策尚未触及的社会问题(如贫穷、失业、残障等)为宗旨,采用商业化运作模式筹集社会服务所需资金。业绩计量理论与方法用于评价社会企业贡献,包括对经济、民生及社会环境等产生的影响,不仅可以为社会企业实践提供理论支持,

而且有助于政府和公益组织制定正确的投资决策。社会企业业绩计量具有两方面功能：一方面，业绩计量具有事前预测功能，可以帮助政府和公益组织在投资前对企业社会价值进行评估，从而制定正确的投资决策；另一方面，业绩计量具有事后评价功能，有助于政府和公益组织评价投资利用效果，为后续投资提供决策依据。

2. 便于不同组织之间的业绩比较

目前，国外理论界和实务界对社会企业业绩计量理论与方法研究处于探索阶段，存在诸多问题。首先，现存的社会企业业绩计量体系基本上是公益组织针对自己的投资项目设立的，存在多个版本，差异性较大，不具有普遍适用性。其次，社会企业业绩计量体系研究没有考虑企业所处的生命周期阶段。虽然社会企业概念提出的时间较短，理论研究刚刚起步，但社会企业实践已经拥有很长的发展过程，部分企业已经经历了初创期和成长期，进入成熟稳定阶段。不同生命周期阶段的社会企业关键业绩领域差异较大，需要建立不同的业绩计量体系。最后，现有业绩计量体系没有区分社会企业类型。社会企业依据创新性可以划分为创新型社会企业和就业型社会企业两类，二者的经营模式和社会贡献方式不同，不能采用相同的业绩计量体系。由于上述缺陷，不同类型的社会企业以及同一类型不同生命周期阶段的社会企业，它们彼此之间的业绩不具有可比性。

本书首先依据创新性将社会企业划分为创新型社会企业和就业型社会企业两类，然后将各类企业再区分为初创期、成长期、成熟期和衰退期四个生命周期阶段。依据各类企业的社会贡献性和各个生命周期阶段的关键业绩领域，分别构筑每类企业四个生命周期阶段的综合业绩计量体系。经过上述设计，同一类型且处于相同生命周期阶段的社会企业可以采用相同的业绩计量体系。这种普适性的业绩计量体系便于不同组织之间的业绩比较，有助于展示社会企业价值和贡献，提高信息透明度。

3. 有利于社会资源的有效配置

在资源有限的条件下，政府和社会各项资源需要在众多的投资对象之间进行权衡，择优投放。社会企业业绩计量体系的建立有助于投资者比较不同企业的社会价值，从而做出最佳投资选择，使有限的社会资源（政府补助金、社会捐助资金及公益组织基金等）发挥最大的社会效应。此外，社会企业业绩计量具有事后评价功能，可以向人们展示社会企业价值和贡献，揭示社会资源的利用效果，给予各方利益相关者（政府、投资者、社会企业家及员工等）信心，从而集聚更多的财务资源和人力资源，推动社会企业可持续发展。

第二节 本书研究的主要内容

一、社会企业基础理论

1. 社会企业概念

社会企业是介于商业企业和非营利组织之间的、具有创造企业价值和社会价值双重目标的混合组织，它受社会使命和市场机制双重因素驱动，兼有主要和次要双重目标。社会企业的首要使命是帮助残障、失业、贫困等弱势群体改善生活质量，解决国家政策尚未触及的社会问题，因此其主要目标是创造社会价值；社会企业的持续运营需要资金支持，因此其次要目标是通过商业化运作获取利润。例如，穆罕默德·尤努斯创办的格莱珉银行，专门为“穷人”提供小额贷款，帮助贫困群体改善生存条件并脱贫致富，这是其社会使命的体现。同时为保持自身的可持续运营，格莱珉银行向贷款人收取 20% 的利息。

社会企业资金包括两部分：一是无偿资金，包括政府拨款、公益组织的补助金、社会捐赠资金以及企业积累资金；二是有偿资金，主要指公益组织提供的社会公益创业投资基金和低息贷款。社会公益创业投资基金也称风险投资基金，是公益组织为社会企业家创业提供的资金支持，但寻求一定的财务回报，如英国的 ACF (Adventure Capital Fund) 和 FBF (Future Builder Fund) 风险基金。ACF 是英国的一家基金组织，它与三个政府部门和五个地区开发机构合作，向盈利性较强的社会企业投资，从而使社会企业筹资方式由单一的援助资金向政府拨款、社会捐助及吸收投资并重的多元化筹资方式转化。ACF 风险基金经过几年发展，由最初的 200 万英镑发展到 2008 年的 1250 万英镑，主要投资于社区基础设施建设，侧重于资金不足的社区。FBF 风险基金 2008 年 4 月 1 日成立，由两家银行 (Charity Bank, Unity Trust Bank) 和一个基金组织 (National Council for Voluntary Organization and Northern Rock Foundation) 构成，运营方式与 ACF 类似。风险资本投资项目的选择将社会效益放在首位，旨在扶持社会企业解决更多的经济、民生和社会问题，盈利性则为次要考虑因素。社会企业收益除了向投资基金分配外，其他部分将重新投入到社会企业活动中去。

2. 社会企业与商业企业及非营利组织的区别

社会企业与商业企业及非营利组织在驱动因素、经营目标和价值创造上存在

较大差异。商业企业受市场机制驱动,以企业价值最大化为主要目标,为追求盈利不惜以牺牲社会价值和环境价值为代价,如污染环境、破坏生态等。非营利组织受社会使命驱动,依赖国家和社会捐助资金来完成社会使命,如扶贫、支援灾区重建等,因而追求社会价值最大化。

社会企业介于商业企业和非营利组织之间,受社会使命和市场机制双重因素驱动,具有创造企业价值和社会价值双重目标。首先,社会企业建立的宗旨是服务社会,解决国家政策尚未触及的贫穷、失业、残障等社会问题,因此它以社会价值最大化为主要目标。其次,社会企业采用商业化运作模式谋取盈利,以维持社会企业的持续运营,它的出现解决了非营利组织“造血”不足问题,因此兼有创造企业价值的次要目标。

3. 社会企业的分类

(1) 按创新性分类。2007年,社会资源研究所(Social Resources Institute, SRI)依据创新性将社会企业划分为创新型社会企业和就业型社会企业两类。创新型社会企业为特定弱势群体量身定制特殊的社会责任产品或服务,采用全新的运营模式帮助那些长期被排除在市场之外的弱势群体,为其提供公平交易机会,从而改善生活质量。例如,穆罕默德·尤努斯在孟加拉创办的格莱珉银行,专门为“穷人”推出“小额信贷”这一金融产品,采用“会员+小组+中心”管理模式、“贷款人+存款人+股东”三合一模式以及无抵押或无担保贷款方式将那些长期处于饥饿和死亡边缘的贫困群体纳入金融服务行列。就业型社会企业依然采用传统的商业模式,面向原有的传统市场,从事原有的产品营销。与商业企业不同的是,就业型社会企业通过吸收弱势群体就业或为其提供技能培训方式帮助其就业,来改善他们的生活条件,以实现自主自立。深圳残友集团即为典型的就业型社会企业,自1997年创立以来已经先后接纳了3700多名残疾大学生就业,对20000多名残疾人提供技能培训并输送到相应的就业岗位。

(2) 按设立宗旨分类。依据解决的社会问题不同,可将社会企业归纳为如下三类:①社会补充类社会企业,弥补了现有社会保障的不足。例如,“天津鹤童”专门为老年人提供护理服务;“北京星星雨教育研究机构”专门为自闭症儿童及其家长提供教育和培训。②政府补充类社会企业,弥补社会公共产品或准社会公共产品供给不足而带来的社会问题,以技术优势或社会创新模式补充社会建设中的不足,如日本的Miako网络,扶助当地医疗设施和救助设施的运行。③市场补充类社会企业,用创新模式补充市场失灵产生的漏洞,如格莱珉银行推出的“小额信贷”金融创新产品,弥补了市场金融产品不足而将穷人排除在银行金融服务之外的社会问题。

二、社会企业业绩及其计量方法

1. 社会企业业绩

社会企业业绩不仅包括经营结果,也包括经营过程,二者之间是一种因果关系。经营结果是社会企业活动的最终成果,以价值形式体现;经营过程是经营结果的驱动因素,决定结果性指标业绩水平的高低。

经营结果指社会企业创造的价值,包括企业价值、社会经济价值和社会价值三部分。企业价值是社会企业活动为自身带来的盈利,为各年经营收入抵减经营成本后的差额。社会经济价值是企业社会贡献中可以用货币计量的部分,主要指社会企业活动对当地经济产生的影响,包括社会企业活动引起社会公共支出的节约及社会公共收入的增加等。社会价值指社会企业活动带来的一系列影响,如改善民族关系、提高弱势群体生活质量和健康水平、提高残障人士自信心和社会地位、减少环境污染、节约水资源、改善生态环境等。对就业型社会企业而言,社会价值还涵盖受益群体,如吸收弱势群体就业、提供技能培训等。社会企业价值中,企业价值、社会经济价值及其混合价值属于定量价值,通过社会投资回报(Social Return on Investment, SROI)模型进行计量;社会价值通常采用评议方法直接计入社会企业平衡计分卡。

经营过程可归纳为“目标与使命”、“内部流程”、“可持续性”以及“信息透明度”四个关键业绩维度。“目标与使命”维度侧重考察企业定位、经营目标和社会服务理念,确保社会企业性质及目标客户群体的准确定位。“内部流程”维度评价企业内部经营活动质量,包括组织建设、产品开发、顾客获取与维持、规模扩张、产品质量、售后服务以及成本控制等诸多方面。“可持续性”维度从财务资本可持续性和人力资本可持续性两个方面考察社会企业可持续发展能力,确保社会企业财务资源稳定、资金流顺畅、人力资源充足。“信息透明度”维度评价财务信息、内部管理信息和业务活动信息的透明程度,向利益相关者交代资金的来龙去脉,便于企业更好地筹集社会资金,获取更优质的社会资源。

2. 社会企业业绩计量方法

社会企业平衡计分卡(Social Enterprise Balanced Scorecard, SEBSC)是社会企业综合业绩计量工具,通过设置多个维度,将经营结果与经营过程、定量价值创造与定性社会影响及受益群体统一于一个评价体系之中^[18]。它将SROI模型、LM3模型、社会企业平衡计分卡以及“投入—产出—结果—影响”的价值链分

析模型有机结合起来。LM3 模型专门用于计量社会企业活动通过资金消费和再消费对当地经济产生的影响^[19]。SROI 模型是一种定量价值计量模型,用于计量社会企业创造的可货币化价值,包括企业价值、社会经济价值及其混合价值^[20-22]。“投入—产出—结果—影响”的价值链分析模型是连接 SROI 模型与社会企业平衡计分卡的中间分析模型,用于描述投入、产出、结果及其影响之间的逻辑关系,为 SROI 计量及平衡计分卡关键业绩指标的选取提供依据。

三、社会企业价值计量的 SROI 模型

社会投资回报 (Social Return on Investment, SROI) 是社会企业定量价值计量模型,专门用于计量社会企业价值中能够货币化的部分,包括企业价值、社会经济价值及其混合价值。

SROI 模型是社会企业定量价值计量工具,有 REDF (Roberts Enterprise Development Fund) 模型和 NEF (the New Economics Foundation) 模型两类。REDF 开发的 SROI 模型从绝对数和相对数两个角度计量企业价值、社会经济价值及其混合价值 (详见第四章内容)。NEF 调整的 SROI 模型继承了 REDF 开发的 SROI 模型的计量思路,在此基础上增加了过程分析环节,提出“投入—产出—结果—影响”的社会价值链分析模型。

“投入—产出—结果—影响”的价值链分析模型是一套完整的价值链分析工具,不仅展示了定量价值的实现过程,而且还描述了难以量化的社会影响的形成机理。它是链接 SROI 模型和社会企业平衡计分卡的中间桥梁。

现行 SROI 模型在计量和应用上均存在缺陷。首先, SROI 模型采用假设折现率 (范围在 0~25%), 不能代表真正的“择机成本”, 应科学合理地确定 SROI 模型的折现率; 其次, SROI 模型与 LM3 模型在应用上相互割裂, 将二者结合起来应用, 相互取长补短, 会使业绩计量结果更加客观、合理。

四、社会企业综合业绩计量体系

1. 社会企业综合业绩计量体系基本构架

本书依据创新性, 首先将社会企业划分为创新型社会企业和就业型社会企业二类, 在此基础上考虑各类企业的社会贡献性和创新特质, 构筑综合业绩计量体系基本构架。

创新型社会企业与就业型社会企业的共性表现在如下五个方面: 第一, 具有强烈的社会使命感, 致力于解决国家政策尚未触及的社会问题; 第二, 不仅创造

企业价值,而且创造显著的社会价值,对经济、民生和社会环境建设产生重要影响;第三,社会企业优越于非营利组织的重要之处就在于它具有“造血”功能,具有可持续性;第四,吸收了政府和公益组织的援助资金以及社会各界的捐助资金,因此需要向社会公众交代资金的来龙去脉;第五,社会企业属于企业范畴,依然需要加强内部运营管理,保证业务流程顺畅。基于上述分析,两类社会企业综合业绩计量体系均应设置如下几个维度:“目标与使命”维度,考察社会企业定位、经营目标以及社会服务理念;“财务回报”维度,反映社会企业创造的企业价值、社会经济价值及其混合价值;“社会影响”维度,反映社会企业活动对经济、民生和社会环境产生的影响;“内部流程”维度,反映企业内部运营质量,包括组织建设、产品开发、顾客获取与维持、规模扩张、产品质量、售后服务以及成本控制等诸多方面;“可持续性”维度,从财务资本和人力资本两个方面衡量企业发展的可持续性;“信息透明度”维度,揭示财务信息、内部管理信息和业务活动信息的透明程度。

就业型社会企业的社会贡献性集中体现在吸收弱势群体就业,或为弱势群体提供技能培训,这方面业绩在上述六个维度中无法体现,因此需要增设“受益群体”维度,揭示就业型社会企业在吸收就业、技能培训、弱势员工收入水平、工作安排等方面的社会贡献。

2. 各类企业不同生命周期阶段综合业绩计量体系

不同生命周期阶段的社会企业,其经济特征和关键业绩领域存在较大差异。初创期企业首先要确定企业定位,侧重于资金筹集、组织建设、吸收人力资本(尤其是关键人才)、服务理念的传播以及产品促销;成长期企业重点关注价值创造、社会贡献、规模扩张及可持续性;成熟期企业侧重考核价值创造、社会贡献及成本控制;衰退期企业注重新产品开发、企业定位及战略转移。

依据社会企业各个生命周期阶段的关键业绩领域,考虑创新型社会企业的创新特质和就业型社会企业的社会贡献方式,在综合业绩计量体系基本构架基础上,设计具体的业绩计量指标体系,赋予权重,并给出评价标准。

五、社会企业综合业绩计量体系的应用

本书选择格莱珉银行为研究对象,以其2008~2012年的各项经营数据为样本,运用本书构建的社会企业综合业绩计量体系进行评价,并加以分析。

格莱珉银行是穆罕默德·尤努斯教授1976年创立的一家最早提供“小额信贷”的专业银行,专门为孟加拉挣扎在饥饿和死亡边缘的“穷人”提供“小额贷款”,帮助他们改善生存条件,脱贫致富。格莱珉银行创立至今,经过三个发

展阶段：第一阶段，初创阶段（1976~1982年），为“小额信贷”推出和试点阶段；第二阶段，成长阶段（1983~2000年），为第一代格莱珉银行体系建立和发展阶段；第三阶段，成熟阶段（2001年至今），为第二代格莱珉银行体系建立和完善阶段。格莱珉银行是一家典型的创新型社会企业，专门为“穷人”推出“小额信贷”金融产品，采用“会员+小组+中心”管理模式及“贷款者+存款人+持股人”三合一创新模式保证小额信贷业务的顺利实施。

第三节 研究方法与研究思路

一、研究方法

1. 文献研究法

文献研究法是通过搜集、鉴别、整理和研究文献，对某一事实形成科学认识的方法。社会企业业绩计量理论与方法研究始于欧美等国，迄今为止已经积累了部分初步的研究成果。本研究首先收集了国内外现有的研究文献，并对其进行分类整理。通过对现有文献的梳理和研究，了解了社会企业内涵及其国内外发展现状，熟悉了社会企业运营模式及其与商业企业和非营利组织的区别，掌握了现有的社会企业价值计量模型（REDF模型和NEF模型）以及现有的综合业绩计量体系，发现现有理论与方法研究存在的不足，为本研究提供借鉴和铺垫。

2. 访谈与问卷调查法

社会企业是一个新兴的研究领域，其业绩计量理论与方法研究国外处于起步阶段，国内近乎空白。对这样一个崭新问题的研究，可借鉴的文献较少，因此访谈法与问卷调查法是本研究的最佳方法。首先采用访谈法，利用参会方式与各位专家学者面谈，或者通过电话、邮件等方式与各位专家学者沟通，确定社会企业关键业绩领域和关键业绩指标。其次，依据访谈结果设计调查问卷，扩大调查范围，向相关领域的理论工作者和实务工作者发放调查问卷。最后，在问卷调查统计结果基础上，运用逻辑分析方法构建综合业绩计量指标体系。此外，在指标权重和评价标准确定时也需要征求部分专家和学者的意见。

3. 实地调研法

借助社会企业研究中心不定期组织的社会企业与投资双方洽谈会以及社会企